موسوعة الدرر الزاهرة في الأصالة المعاصرة

لصاحبها الأستاذ الدكتور
بسيوني محمد الخولي

المجلد الثالث

الإدارة العامة والمحلية في الإسلام

الجزء الأول
الإدارة العامة في الإسلام

٦

موسوعة الدرر الزاهرة
فى الأصالة المعاصرة

لصاحبها الأستاذ الدكتور
بسيونى محمد الخولى

المجلد الثالث

الإدارة العامة والمحلية فى الإسلام

الجزء الأول

الإدارة العامة فى الإسلام

٦

إشراف

أ / محمد عمر الفاروق

موسوعة الدرر الزاهرة في الأصالة المعاصرة

المجلد الثالث : الإدارة العامة والمحلية فى الإسلام

الجزء الأول : الإدارة العامة فى الإسلام

المؤلف: أ.د. بسيونى محمد الخولى

رقم الإيداع: ٩٣٩٠ / ٢٠٠٨

الترقيم الدولى: I.S.B.N. 977 – 5197 – 18 – x

الطبعة: الأولى ٢٠٠٨

تصميم الغلاف: فنان تشكيلى / حسام حنيطر

الناشر: أصيلة للتصميم والنشر

٣٢ شارع د. محمد عوض – مكرم عبيد – مدينة نصر – القاهرة

ت : ٢٢٧٤٢٥٠٩ email: henetar@link.net

www.tashkila.net



البريد الإليكتروني
ALDORAR_ALZAHERA@YAHOO.COM

إهداء

إلي الناس كافة

بســـم الله الــرحمـــن الــرحيـــم

﴿ هَٰذَا بَلَٰغٌ لِّلنَّاسِ وَلِيُنذَرُواْ بِهِۦ وَلِيَعْلَمُوٓاْ أَنَّمَا هُوَ إِلَٰهٌ وَٰحِدٌ وَلِيَذَّكَّرَ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾ .

صدق الله العظيم

بســـم الله الـرحمـــن الـرحيـــم

﴿ قَالَ يَٰقَوْمِ أَرَءَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي
وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا ۚ وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَآ
أَنْهَىٰكُمْ عَنْهُ ۚ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ
وَمَا تَوْفِيقِيٓ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾ ﴾

صدق الله العظيم

المحتـــــــويات

فهرس الموضوعات

الباب الرابع

مدخـــــــــــل

في المجلدين الأول والثاني تناولنا الطرح الإسلامي المتعلق بالسياسة والحكم ثم نموذج الإسلام في الإنماء الاقتصادي ، وفي هذا المجلد انتقلنا إلى دراسة الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة والمحلية .

ومعلوم أن الطرح الإسلامي يعني بالمبادئ والقواعد والأسس والأصول المستنبطة من مصدري الشريعة الإسلامية : القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والتي تهتم بضبط ومعايرة سلوكات الإنسان وتصرفاته خلال حركته ونشاطه تجاه عناصر الوجود الإنساني وموجودات الكون ومفردات المجتمع بما يكفل التكيف والتناغم بينه وبين تلك العناصر والموجودات والمفردات وعدم الإساءة إليها .

من ثم فإن أهم ما يهدف إليه الطرح الإسلامي هو إيجاد نوع من الألفة والتفاعل بين الإنسان بوصفه أهم وأكرم مخلوقات الله في الكون وبين بقية المخلوقات والموجودات ، وإذا قدّر للطرح الإسلامي أن يؤثّر في الإنسان ويصل به إلى مرحلة الاستئناس بموجودات الكون والتناغم معها فإن معني ذلك أن الإنسان قد أصبح على قدر يعتد به من التقوى والورع والمنبعثين من إيمان راسخ بالله الواحد الأحد .

والطرح الإسلامي بوصفه السابق وهدفه المبين أعلاه يغطي كافة نشاطات الإنسان ويعم جميع حركته ، والنشاط والحركة لا يخرجان عن الفكر والسلوك ، فالفكر ثقافة والسلوك حضارة ، وعليه يغطي الطرح الإسلامي كافة مجالات ومظاهر الثقافة والحضارة .

وعلى نفس نمط ووتيرة المؤلفين الأول والثاني من هذا العمل الموسوعي جاء المؤلف الثالث الذي بين أيدينا ليغطي مجالاً من مجالات حركة الإنسان ونشاطه الفكري ألا وهو مجال الإدارة العامة والإدارة المحلية .

والإدارة العامة والمحلية كنشاط من نشاطات الإنسان ووجه من أوجه حركته في المجتمع لا يقل أهمية عن السياسة والحكم وعن الاقتصاد والإنماء ومن ثم فقد كان اهتمام الإسلام به اهتماماً ملحوظاً وطرحه إزاءه طرحاً متفرداً ، قرن الفكر بالواقع والنظرية بالنموذج وتعويلاً على هذا الاهتمام كان إقدامنا على تأليف هذا المصنف الذي جاء في أربعة أجزاء ، قدمت النظرية والأصول والأسس وقفتها بالتطبيق .

ففي الجزء الأول من هذا المجلد قدمنا كافة الطروحات الإسلامية التي جاءت في الإدارة العامة وذلك من خلال أربعة أبواب :

تناول الباب الأول ماهية الإدارة العامة من وجهة نظر الإسلام ، ولكي نتمكن من تقديم تعريف دقيق لماهية الإدارة العامة الإسلامية كان من الضروري أن نتصدى للطرح الإسلامي في هذا الصدد ، مصادره ، وبيئته ، ومن شأن ذلك أن يقربنا من الماهية المرغوبة ، ولكي نقترب أكثر صار لزاماً علينا أن ندرس النظام الإداري الإسلامي ثم نحلل علاقته بالمنهاج الإسلامي ، وعندئذ نجد أنفسنا بين يدي تعريف دقيق ومفصل للإدارة العامة الإسلامية ثم يأخذنا ذلك التعريف إلى أهداف الإدارة العامة في الإسلام تلك الأهداف التي تصل أهميتها إلى حد الأهداف الوسيطة بالنسبة للمنهاج الإسلامي .

ودرس الباب الثاني عمليات الإدارة العامة في الإسلام ، وقد لوحظ أنه وإن كان هناك بعض الاختلاف في اتجاه التفرد فيما يتعلق بماهية الإدارة العامة من وجهة النظر الإسلامية الواردة بالباب الأول من هذا الجزء إلا أن عمليات الإدارة العامة الإسلامية الواردة في هذا الباب لا تختلف كثيراً في مضمونها وفحواها عما ورد في الفكر البشري الموضوع ، وعليه فعمليات الإدارة العامة الإسلامية تتشابه إلى حد بعيد مع عمليات الإدارة العامة في الفكر البشري ، فعمليات مثل التخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والتمويل

والرقابة هي عمليات ذات طبيعة موضوعية تتم بنفس أسلوبها وفعالياتها دون تغير أو اختلاف بين النموذج الإسلامي والنظم الوضعية .

وابتكر الباب الثالث من الجزء الأول نسق القيم الإدارية الإسلامية مشيراً ومؤكداً على أن الطرح الإسلامي في الإدارة العامة وكذا النظام الإداري الإسلامي قد انفرد بهذا النسق من القيم الإدارية منذ بزوغه قبل أربعة عشر قرناً من الزمان متفوقاً ومتقدماً على الفكر الإنساني الذي اكتشف مؤخراً أهمية مثل هذا النسق من القيم للنظام الإداري فكم هي مهمة للعمل الإداري قيم مثل الإيمان والتقوى ، والصلاحية والكفاءة ، والبعد عن السلطة بمدلولاتها الرهيبة والبغيضة واستبدالها بالمسئولية بدلالاتها البليغة وفحواها المتميز المحبب إلى النفس والمعبر عن تقدير مهام وواجبات العمل والتفاني من أجلها ، والرقابة والتقويم الذاتي النابع من داخل الفرد ومن تكوينه الذاتي ومؤثراته الشخصية ، والأمانة والقوة ، كل هذه القيم عرفتها الإدارة العامة الإسلامية وعرفها كذلك النظام الإداري الإسلامي .

وحلل الباب الرابع والأخير من هذا الجزء اهتمام الإدارة العامة الإسلامية والنظام الإداري الإسلامي بالعنصر البشري واعتباره أهم عنصر من عناصر الإدارة والنظام الإداري ، ومن ثم كان الاهتمام البالغ بهذا العنصر ابتداءً من اختياره ثم تدريبه ، وأن تُعد وتهيأ له فرص العطاء والتفاني وما يستلزمه ذلك من تحفيزه وترقيته وتدرجه الوظيفي حتى تنتهي خدماته ، وانتهاءً بالعلاقات الإنسانية التي تنشأ داخل الجهاز الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم .

وفي الجزء الثاني من هذا المجلد بسطنا في سلاسة واقتضاب للإدارة المحلية في الإسلام وطروحاتها المتميزة والتي وصلت إلينا في شكل موروثات تجريبية تطبيقية من دولة الرسول الكريم ودولة خلفائه الراشدين ، حملت في طياتها النظرية والتطبيق ، والفكر والواقع ، وتوزع هذا الجزء على بابين :

تصدي الباب الأول من الجزء الثاني لماهية الإدارة المحلية في الإسلام ، فأشار إلى واحدية ومصادر وبيئة الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارتين العامة والمحلية ، وبيّن طبيعة العلاقة بين الإدارتين العامة والمحلية ثم خلص إلي تعريف الطرح الإسلامي للإدارة المحلية وتفرد هذا التعريف .

ثم عرض الباب الثاني من الجزء الثاني لأهداف وعمليات الإدارة المحلية في الإسلام وكذا لأساليب تمويل الإدارة ، وإبراز الحكمة البالغة للإدارة المحلية الإسلامية في أهدافها وعملياتها تلك الحكمة التي جعلت الأهداف والعمليات تجتمع حول غاية النهوض بالإنسان والمجتمع وضمان الحياة الطيبة له وبما يكفل له عبادة الله وتقواه .

والله من وراء القصد

الجزء الأول

الإدارة العامة في الإسلام

تمهيـــــــــــد

كما اهتم الإسلام بالسياسة والحكم والاقتصاد والإنماء اهتم كذلك بالجهاز الذي سيتولى مهمة تنفيذ السياسة العامة للدولة وكذا تنفيذ عمليات الإنماء بكافة جوانبها المادية والحضارية والروحية وقد نبع هذا الاهتمام من الاهتمام بالمجتمع المسلم في شموله وعموميته ومن الرغبة في ترقية ذلك المجتمع ليكون دائماً بمثابة النموذج الأمثل والقدوة القويمة .

والطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة من القوة والرصانة بما جعله يتخطى حدود الزمن وحواجز المكان ، ويقفز إلى واقعنا المعاصر ويعلن عن نفسه في بناء فكري محكم ونموذج عملي متمرس ، ولقد أبدع المسلمون الأوائل في عملية نقل تلك الأبنية الفكرية إلى نماذج ممارسة تنتظر الجهود المخلصة لأبناء الإسلام في الكشف عن تلك البني ونماذجها وتقديمها إلى العالمين .

وتفرد الإسلام في طروحاته الخاصة بالإدارة العامة كما تفرد في كافة طروحاته الخاصة بأشكال النشاط الإنساني ، وقد تبدى ذلك التفرد في مفردات وموضوعات الإدارة العامة كما تبدى كذلك في مفردات وموضوعات الإدارة المحلية ، ولقد خصصنا هذا الجزء لإيضاح ذلك التفرد في مجال الإدارة العامة من خلال استنباط أصول وقواعد الإدارة العامة التي وردت في ثنايا القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ، وكذا أشكال الممارسات التي اشتقت من أنظمة دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين .

ولعل أول الموضوعات التي تفرض نفسها بشكل منطقي علي الدارس لأصول الإدارة العامة في الإسلام هي المتعلقة بمفهوم الإدارة العامة وماهيته ، فما هو تعريف الإسلام للإدارة العامة ، ومن أين يُستمد ذلك التعريف ، وما هي أهم ممارساته وتطبيقاته في التاريخ الإسلامي ؟ ثم ما هي البيئة التي ينبغي أن يوضع فيها ذلك المفهوم موضع التطبيق ؟ ويتفاعل معها

ويثمرا معاً نموذجاً متميزاً في الإدارة ، ومن ثم ما هي معالم النظام الإداري الإسلامي ؟ وترتيباً علي ذلك ما هي طبيعة العلاقة بين النظام الإداري الإسلامي والمنهاج الإسلامي ذلك الإطار الأعم والأشمل الذي يحوي كافة الأنظمة الفرعية من اقتصادية وإدارية ومجتمعية .. الخ ؟ وأخيراً ما هي أهداف الإدارة العامة في الإسلام ؟

كل ما تقدم من أسئلة واستفسارات هي موضوعات ومفردات تتعلق بماهية الإدارة العامة في الإسلام .

وبعد الوقوف علي تعريف الإسلام للإدارة العامة يكون التوجه نحو التنقيب عما يعرف بعمليات الإدارة العامة ، فالإدارة تتم عبر سلسلة متتابعة من العمليات الضرورية والواجبة والتي لا تتم الإدارة إلا بها ، ولعل أول وأهم سمات هذه العمليات المتراكبة هو أنها في ذاتها ومدلولاتها وأهدافها ذات طبيعة ميكانيكية مجردة غير مذهبية تتم في كافة المجتمعات بغض الطرف عن انتماءاتها وتوجهاتها المذهبية ، إلا أنها قد تختلف من مجتمع لآخر من حيث أهمية بعضها علي البعض الآخر بشكل طاغ ومهيمن ثم تبدو في النهاية عمليات حيوية لنقل الإدارة العامة من طور النظر إلى أرض الواقع .

ولقد جاءت الطروحات الإسلامية فما يتعلق بعمليات الإدارة العامة غاية في الإحكام والدقة والتفرد والتميز بما يبهر الباحث ويجعله لا يجد صعوبة عندما يجتهد في مواءمة تلك العمليات بالواقع المعاصر ، فالإدارة العامة في الإسلام ارتبطت شكلاً ومضموناً بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والتمويل والرقابة ، وكان للطرح الإسلامي وجهته وإسهامه المعتبران في هذا الصدد .

يضاف إلى ما تقدم أن الإسلام قد تفرد كذلك وبشكل مبهر في صياغة نسق من القيم الإدارية المعتبرة الجديرة بالدراسة والبحث ، وقد لا يألف البعض مصطلح نسق القيم الإدارية

انطلاقاً من كونه قريب الصلة بنسق القيم السياسية بشكل قد يذيل الفواصل بين النسقين ، وانطلاقاً كذلك من خلو الأفكار المذهبية غير الإسلامية من مثل هذه النسق ، إلا أن الطرح الإسلامي قد قدم بالفعل نسقاً من القيم الإدارية تحف حركة النظام الإداري ، وممارساته بالرعاية والحماية بما يعصمها من الزلل والانحراف الذي يمكن أن تتعرض لهما ، ويوطد بشكل دائم علاقتها بمصدريها الأصيلين ومنبع كافة الطروحات الإسلامية ألا وهما القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة .

فقيم مثل الإيمان والتقوى ، والكفاءة والصلاحية ، والمسئولية وليس السلطة ، والرقابة والتقويم الذاتي ، وإرضاء الله عز وجل ، كلها قيم تصون العمل الإداري ، وتحفظه من الانحراف ، كذلك فهي حلقة وصل دائمة الفعالية تربط بين الإدارة العامة في حركتها وفعالياتها وبين أصولها ومنابعها الأصلية دون وسيط .

في الأخير تأتي عملية ممارسة العمل الإداري أو الوظيفة العامة أو ما يعرف بالخدمة المدنية ، وتعرف هذه العملية من الوجهة الإدارية بإدارة الأفراد وهي عملية تحريك وتفعيل الجهود البشرية من أجل تحقيق أهداف الدولة ، وهذا التحريك والتفعيل يحتاج إلى عمليات متسلسلة ومتتابعة تمكن الجهد البشرى من التجسد في شكل أفعال وممارسات تحقق أهداف الدولة ووظائف الجهاز الإداري وتبدأ هذه العمليات باختيار الأفراد المناسبين ثم تدريبهم وإعدادهم للقيام بمسئولياتهم ثم وضع قواعد ترقية هؤلاء الأفراد وتدرجهم في وظائفهم ثم تحديد علاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم بأفراد المجتمع الذي يتعاملون معهم وأخيراً طرق ووسائل تحفيزهم وتشجيعهم .

إن ما تقدم يمثل القواعد والأصول للإدارة العامة وفقا للطرح الإسلامي وتحتاج هذه القواعد والأصول دوماً إلى الفكر الواعي المستنير الذي يمنحهما المقدرة علي التعامل مع الواقع المعاصر بمستجداته ومتغيراته ، وفي هذا الجزء نحاول استنباط تلك الأصول والقواعد ثم

نحاول مـرة أخـرى المواءمـة بينهـا وبين الواقـع المعاصـر ، وبـذا نجمـع عنـصري الأصـالة والمعاصرة للطرح الإسلامي تجاه الإدارة العامة كأحد أوجد النشاط البشري .

وقد جاء هذا الجزء في أربعة أبواب علي النحو التالي :

الباب الأول : ماهية الإدارة العامة في الإسلام .

الباب الثاني : عمليات الإدارة العامة في الإسلام .

الباب الثالث : نسق القيم الإدارية الإسلامية .

الباب الرابع : إدارة الأفراد [الوظيفة العامة] في الإسلام .

الباب الأول

ماهية الإدارة العامة في الإسلام

ائتلف العقل البشري واعتاد أن يعرف ويحدد كل شيء ويكتنه جزئياته وأبعاضه وهو في ذلك لا يخرج علي منطق الوجود وطبائع الأمور ، وترتيبا على ما تقدم نبتدر هذا الجزء بما ينبغي أن يكون وهو تعريف مدرك الإدارة العامة ، وفي عرف التحقيق قد تعن بعض المدركات التي لا يمكن إيضاح كنهها أو فك طلاسمها إلا بالاقتراب منها رويداً عبر مدارج ومقتربات تنتهي بنا إلى الإمساك بجرمها وتحسس جزئياته وأبعاضه والوقوف على محدداته وأبعاده ، وهذا ما سيتم ونحن بصدد تعريف مفهوم الإدارة العامـــة في الإسلام .

ومفهوم الإدارة العامة في الإسلام في الأغلب الأعم لا يختلف كثيراً عن معناه في الفكر الموضوع ، فتعريف الإدارة العامـــة يرتبط عضوياً بالمقصد من التعريف ، فإذا انصرف التعريف إلى موضوع الإدارة العامة كانت هي عملية تخطيط وتفعيل وتحريك سلوكات ونشاطات معينة لتحقيق أهداف وغايات بذاتها ، وإذا انصرف التعريف إلى مهمة الإدارة العامة أصبحت هي أداة تحقيق أهداف ومقاصد النظام السياسي ، أما إذا انصرف التعريف إلي المحتوي النظمي للإدارة العامة صارت هي الجهاز الذي يتولى تحقيق السياسة العامة للدولة .

والطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة يمزج بين الاستنباط من الأصول والقواعد النظرية وبين التنظيرات المستمدة من نماذج الممارسة النظامية للتجارب الخاصة بالدولة الإسلامية في عهد النبوة وعهد الخلفاء الراشدين ، وهذا المزج يعكس التكامل والتناسق القائم بين مصدري الطرح الإسلامي الخاص بمدرك الإدارة العامة ، فالفراغ الذي قد يوجد بالأطر المرجعية الإسلامية بخصوص مفهوم الإدارة العامة يسده ويشغله الممارسات والفعاليات القائمة في التجارب الخاصة بدولة الرسول والخلفاء الراشدين من بعده .

ونحاول في هذا الباب الاقتراب من التعريف الإسلامي في الإدارة العامة عبر جملة من المقتربات والمداخل نبدأها بمصادر الطرح الإسلامي الخاص بمدرك الإدارة العامة ، ومصادر

الطرح الإسلامي الخاص بالإدارة العامة هي ذاتها مصادر الطروحات المتعلقة بكافة اوجه النشاط البشري وتتمثل تلك المصادر في عقيدة التوحيد و الشريعة الإسلامية ، والشريعة الإسلامية ترتكز على أساسين : القرآن الكريم والسنة المطهرة ، فكيف يتم البحث عن مدرك الإدارة العامة في المصادر المذكورة ؟ يضاف إلى ما تقدم أن مصادر الطرح الإسلامي الخاص بمفهوم الإدارة العامة لا يمكن البحث فيها واستنباط مدلولات الإدارة العامة بها إلا في بيئة ملائمة يطبق فيها شرع الله وتقام حدوده ويجري العمل بكتابه ، أما فيما عدا ذلك فلا يمكن الحديث عن الإدارة العامة بالمفهوم الإسلامي ، فالبيئة ومشتملاتها لازمة وضرورية لاستنبات الأفكار الخاصة بالإدارة العامة وفق المنظور الإسلامي ، فما شكل تلك البيئة ؟ وماذا عن مشتملاتها ؟ وما مدى التلاؤم بينها وبين الإدارة العامة بالمفهوم الإسلامي ؟ ما هي إذا الإدارة العامة كما يمكن التقاط مدلولاتها من مصادر الطرح الإسلامي ؟ هل تعنى أداة أو وسيلة المنهاج الإسلامي لتحقيق أهدافه وغاياته ؟ وهي في ذات الوقت إحدى جزئياته ومفرداته ، أم تعني العلاقة بين المنهاج الإسلامي وبيئته أو محيطه الاجتماعي ، الحقيقة أن الإدارة تعني الأمرين معاً فهي أداة المنهاج الإسلامي لتحقيق مقاصده وهى في ذات الوقت تجسيد لعلاقاته بأفراد مجتمعه ومحيطه الذي يعمل فيه .

من التعريف المبدئي البسيط الذي أوردنا أعلاه هل ثمة ما يمكن أن يطلق عليه النظام الإداري؟ وإذا كان النظام الإداري أمراً قائماً فعلياً فهل ثمة ما يمكن أن يسمي بالنظام الإداري الإسلامي؟ وما هي مكونات ذلك النظـام ؟ وكيف يعمل ؟ وما شكل علاقاته بالمنهاج الإسلامي في شموله وعموميته ؟ أخيراً ما هي الإدارة العامة في الإسلام ؟ هل تؤدي نفس الدور ، ولها نفس الأهداف التي لها في المجتمع غير المسلم ، أو في المجتمع المسلم الذي لا يطبق الشريعة الإسلامية ؟ أم أن لها دوراً آخر يتوافق مع طبيعة المجتمع المسلم وقيمه ومبادئه .

كل ما ورد من أسئلة سوف نجيب عليه في هذا الباب وذلك من خلال الفصول الستة التالية :

الفصل الأول : مصادر الطرح الإسلامي .

الفصل الثاني : بيئة الطرح الإسلامي .

الفصل الثالث : تعريف الإدارة العامة في الإسلام .

الفصل الرابع : النظـــام الإداري الإسلامـــي .

الفصل الخامس : علاقة النظام الإداري الإسلامي بالمنهاج الإسلامي .

الفصل السادس : أهداف الإدارة العامة في الإسلام .

الفصل الأول

مصادر الطرح الإسلامي

للطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة كشكل من أشكال النشاط الإنساني وكذا كافة النشاطات الأخرى مصادر ثابتة لا يعتريها التغيير ولا يلحقها التبديل أو التعديل ، وهذه المصادر هي الأطر المرجعية العامة التي يُلجأ إليها دائماً لاستنباط ضوابط ومعايير السلوك الإنساني .

ولا تقتصر مصادر الطرح الإسلامي فيما يتعلق بأوجه وأشكال النشاط البشري علي المصادر النظرية فقط بل تتجاوز ذلك إلى نماذج الممارسة في التجارب العملية في دولة الرسول الكريم والخلفاء الراشدين من بعده ، ومن ثم تتضح سمة التكامل والتناسق بين الشقين من المصادر، فالفراغ التشريعي أو الإنشائي أو الضابط لأنماط السلوك والتصرفات في أي من المصدرين يملأه ويكمله المصدر الآخر .

وتتمتع مصادر الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة بما يلي :

❖ الخلود والأبدية :

حيث تتمتع مصادر التشريع الإسلامي ، وكذا الممارسات العملية في دولة الرسول الكريم والخلفاء الراشدين من بعده بالخلود والأبدية والصون من العبث والتحريف ، وهذا يعني أنها ذات طبيعة خاصة ، لا تقارن بمثيل أو شبيه ، ومن شأن كل ما يستنبط منها أو يتفرع عنها ، أن يتسم بنفس السمات والصفات .

❖ الكمال والمثالية :

كذلك تتمتع المصادر الأساسية للإدارة العامة الإسلامية بالكمال والمثالية فهي تقدم للإدارة العامة الأصول والقواعد والعموميات وتترك لذوى الشأن والمختصين والخبراء وضع التفاصيل والجزئيات .

في هذا الفصل سنتناول بالتحليل والدراسة مصادر الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة وهي تتمثل في المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : التوحيـــد .

المبحث الثاني : الشريعـــة .

المبحث الثالث : نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول والخلفاء الراشدين .

المبحث الأول

التـوحيـــد

في هذا المبحث نتناول التوحيد بوصفه مصدرا من مصادر الطرح الإسلامي لأوجه النشاط الإنساني ، وعقيدة التوحيد هي المصدر الأكثر عمومية وشمولا من الشريعة ، فلا وجود للشريعة أصلاً بدون استقرار عقيدة التوحيد في نفوس البشر وعقولهم ، فالفرد لا يخاطب بالأحكام والحدود إلا إذا أفرد الله بالألوهية والربوبية ، وقدسه ومجده بما هو أهل له من الصفات .

التوحيد إذن هو الأصل والأساس والمصدر لكل الأديان والشرائع المنزلة من عند الله الخالق المعبود ، كما أن التوحيد هو سر الوجود ومن أجله وُجد الكون وخُلقت المخلوقات ، وأُرسل الرسل والأنبياء ، وعلى أساسه تم التفريق بين الطاعة والمعصية والثواب والعقاب والجنة والنار .

ومن ثم فالتوحيد هو مصدر رئيسي وأساسي للإدارة العامة بوصفها جزءاً من كلية الوجود الإنساني ومشمولة النشاط البشري ، وانطلاقاً من علاقتها العضوية بالظاهرة السياسية .

وإذا كان التوحيد يعني الاتجاه إلى إله واحد معبود ، والانضواء في كنف رب واحد لا يُسأل سواه ، فإن حياة الإنسان تتطلب من ينظمها ويرتبها ويصرف شئونها بما يكفل سيادة عقيدة التوحيد اعتقاداً يستقر في القلب والعقل ، وسلوكاً يألف الإنسان حركاته وسكناته ، **وإذا كان تصريف شأن الإنسان وتوجيهه إلي ما يحقق صالحه وفق إرادة الخالق هو عينه الظاهرة السياسية فإن تنفيذ ذلك بدقائقه وجزئياته هو ذاته الإدارة العامة بمفهومها الإسلامي .**

عقيدة التوحيد إذن وثيقة الصلة بالظاهرة السياسية ، والإدارة العامة بالتالي هي إحدى أهم دقائق وجزئيات تلك الظاهرة [1]، ومن ثم تبدو العلاقة بين الإدارة العامة وعقيدة التوحيد مثلها مثل علاقة بقية أوجه النشاط الإنساني بعقيدة التوحيد أصل الوجود ومحور الكون .

ولعله من المعلوم يقيناً لدي كل مسلم أن علاقة التوحيد بوجود الإنســـان أصلاً ، ونشاطه وحركاته تفريعاً ، هي علاقة تمثل إحدى بديهيات الوجود ذاته وأساً من إسيات الكون المعمور ، وما الحديث عن تلك العلاقات التي تربط بين عقيدة التوحيد وبين أشكال النشاط الآدمي إلا تأكيداً لتلك البديهيـــة ، إذ أن التوحيد يرتبط عضوياً بكل ظواهر الكون وعناصر وجود الإنسان وأشكال نشاطاته وحركاته في هذا الكون .

فالتوحيد هو أساس وجود الظواهر الكونية ، وكذا فهو جوهر وجود الإنسان وهدف نشاطه وغاية حركته في هذا الكون ، فالأصل هو التوحيد ، ووجود الإنسان وحركته ونشاطه في الكون كلها فروع ودقائق تدور في فلك الأصل وتنجذب إليه بشكل دائم ، وما ينفلت من تلك الأفلاك إلا شواذ البشر الذين اختاروا غير طريق التوحيد وختم الله على قلوبهم فضلوا ضلالاً بعيداً .

[1]- انظر للمؤلف موسوعة الدرر الزاهرة في الأصالة المعاصرة : المجلد الأول ، السياسة و الحكم في الإسلام ، الجزء الثاني ، نحو صياغة نظرية سياسية إسلامية معاصرة .

المبحث الثاني

الشريعـــــة

الشريعة هي المصدر الثاني من مصادر وأصول الظاهرة السياسية كظاهرة أم والإدارة العامة كنافلة ترتبط بالأم وجوداً وعدماً ، والشريعة –كما سبق وتناولناها –[1] ، هي كافة أحكام الشرع الإسلامي التي أرسلها الله إلى رسوله وحياً بقصد تبليغها إلي الناس ، والعمل وفقاً لها في كافة سلوكاتهم وحركاتهم ، لضبط تلك السلوكات وتنميط الحركة وتقعيد النشاط .

مما تقدم يتبين لنا أن هناك شارعاً أعلى خلق الإنسان ووضع له ما يكفل انتظامه وانسجامه مع نفسه ومع أقرانه من بني البشر ومع موجودات الكون ومخلوقاته ، والله وحده جل وعلا هو القادر على القيام بذلك ، فمن خلق النفس أدرى بها وبدواخلها وتفاعلاتها ورغباتها وبالتالي فهو الأولى بصونها وصيانتها وتهذيبها وهدايتها ، وعليه فقد أرسل إليها من الضوابط ما يكبح جماحها ومن الزواجر ما يصرفها عن مجرد التفكير في الغي ومن العقل والفكر ما يزكيها ويهديها ، فكان الشارع عليماً بالخفايا والنوايا حكيماً في تصريف وتدبير شئون خلقه ومخلوقاته ، فكل صانع أدرى بصناعته وأقدر على ضبط مكوناتها بما يضمن لها الانسجام والتكيف مع ما حولها من مخلوقات وموجودات .

وإذا كان الأمر كما تقدم فلماذا يتمرد الإنسان على الشارع العظيم وعلى شريعته التي ارتضاها لعباده ، إن الإنسان المتمرد على شرع الله الباحث عن سواه المتعاظم الذي يرى أن بإمكانه أن يشرع لنفسه ما يحل محل شريعة الله هو جاهل ومتكبر ، فهو جاهل لأنه يجهل العلاقة بين الشارع الخالق والمخلوق المتلقي ، ولم يستخدم عقله الذي حباه الله إياه

---

[1] ـ المرجع السابق .

ليفهم ويدرك كنه هذه العلاقة وقوتها بين الخالق والمخلوق ورغبة الخـالق في صـون خليقتـه وصيانتها ، وهو متكبر لأنه استنكف أن يتبع الحق وينصـاع للواقع والمفروض .

إلا أنه في نهاية المطاف لا يُقّدر للإنسان مهما أوتـى مـن علـم مزعـوم أو خـبرة أو درايـة أن يصل بالتشريع إلي كماله وتمامه كما جاء من عند الله ، فيظهر دوماً النقص وتبدو باستمرار الثغرات والفرج في تـشريعه القاصـر ومـن هـذه الثغـرات تحـل المـصائب والنكبـــات وتعـم الفوضى ويسود عدم الاستقرار والفساد ، وسيظل الأمـر كـذلك إلى أن يثـوب الإنـسان المـارق المبتعد عن شرع الله إلى رشده ، ويعوذ إلي صوابه ويشهد بأن لا شارع إلا الله ، ويقر بأن لا شرع واجب التطبيق إلا شرع الله .

ومن ثم كانت الشريعة إحدى الضرورات المهمة للمجتمع السوي الراغـب في الترقـي بـالروح والمادة والعقل والفكر في آن واحد ، فالشريعة تقدم المنهج القويم الذي يـسمو بـروح الإنـسان إلى مدارج الفضيلة ، وينأى به عن مهاوي الرذيلة ، فتصفو روحـه محلقـة في أجـواء الطهـر والنقاء ، كذلك تقدم الشرعة نموذجاً للإنماء الاقتصادي والمـادي، يحقـق تطـور المجتمـع وارتقاءه المادي من خلال منهج الوسطية الـذي يمـنح الفـرد القـدرة علـى الإبـداع والابتكـار والتملك ويهبـه في ذات الوقـت نـسقاً مـن القـيم يجعـل كـل سـلوكاته ونـشاطاته وعلاقاتـه الاقتصادية تستهدف صالح الفرد وصلاح المجتمع ، وأخيراً تقدم الـشريعة نـسقاً مـن القـيم يرقى بعقل الإنسان وفكره ويرسخ عقيدته ، إذا لقد أصبحت الشريعة مطلباً حيويـاً لا غنـى عنه لأي مجتمع يطلـب الرقـي دون لغـط أو الخـوض في متاهـات الفكـر البـشرى بنظرياتـه المتضاربة والتي تفضي في نهاية المطاف إلي الإخفاق والخسران المبين .

إن شريعة الله وأحكامه هي الملاذ النهائي والملجأ الأخير للمجتمعات البشرية بعد أن ذاقـت مرارة الهوان وعايـشت ربقـة الفـساد والـضياع الـذي خلفتـه تـشريعات النظريـات البـشرية

والأيديولوجيات الموضوعة ، وقد اعترف بذلك حتى من هم ليسوا على دين الإسلام ، ولكن درسوا قواعده وأمعنوا في أحكامه .

وشريعة الإسلام وصلت إلى الناس عن طريق الوحي الذي هو الروح الأمين ، أرسله الله إلى رسوله الأمين محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم ، لكي ينشر تلك الشريعة بين بني البشر، وقد جمع الحق تبارك وتعالى أحكام الإسلام وشريعته في القرآن العظيم والذكر الحكيم الذي هو كلام الله والذي حفظه إلى أن يرث الأرض ومن عليها ، وكذلك في السنة النبوية المطهرة التي هي الحكمة البالغة والخير العميم وبذا تكون الشريعة قد تأسست و ارتكنت على أساسين أو أصلين هما القرآن العظيم والسنة النبوية المطهرة .

لقد تحددت الشريعة في القرآن والسنة وبقى تحديد من يتولى البلاغ وإقامة الشرع وقد كانت تلك هي مهمة الرسول الأعظم عليه صلوات الله وسلامه ، فلقد كان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم هو المشرع الثاني بعد الحق تبارك وتعالى ، فقد فصل من القرآن ما أُجمل و قرر من الأحكام ما لم ينزل في القرآن ، وفسر من القرآن ما استغلق أمام أفهام ومدارك المسلمين ، ومن ثم فالسنة جاءت مفصلة ومكملة ومفسرة لكتاب الله العظيم .

لقد كان الرسول الكريم صاحب السنة المطهرة هو المشرع وهو المطبق لشرع الله ، والمنفّذ للأحكام والمعقب على الأمور والتصرفات ، فكان إذن هو السياسي ورجل الدولة المصرف لشئون الناس والمدبر لأمورهم الحريص على مصالحهم القائم على أمرهم المبلغ لرسالة الله .

ومن هنا بزغت الظاهرة السياسية في الإسلام وكان لها معنى نموذجي فريد لم تألفه أو تعرفه أية أفكار أخرى .

وهكذا كانت مهمة الرجل الأول في دولة الإسلام الأولى ، فهو يتلقى الوحي برسالات ربه ، ويبلغ عن خالقه ، ويقود الدولة في السلم والحرب ، وقد كانت هذه هي السياسة في الإسلام

في معناها السامي الرفيع ، واقترنت بها واقتربت منها وربما تماست معها كثيراً الإدارة التي جمع الرسول العظيم القدر الأعظم منها وترك بعضها لأصحابه حيث كانوا يمثلون المسئولية التنفيذية وإدارة شئون البلاد والأمصار في زمني السلم والحرب ، عند إذ تحددت بوضوح وجلاء معالم السياسة والإدارة ، فالسياسة هي التخطيط الأعلى والترتيب الفوقي ، أما الإدارة فهي تنفيذ التخطيط وتدبير الترتيب .

وعندما انتقل الرسول الكريم إلي جوار ربه وأتاه اليقين اختلفت الأمور بعض الشيء فقد ودع الوحي السماء الدنيا ولم يعد يهبط إلى الأرض ، ومن ثم فلم يعد رأس الدولة وسياسيها الأول مشرعاً فقد انتهى عهد التشريع راحلاً مع عهد النبوة ، ولم يعد ولى الأمر إلا مستنبطاً للأحكام ومنفذاً لما جاء في كتاب الله وسنة رسوله العظيم ، وظل هو المخطط والمصرف والمدبر لشئون الناس القائم على شرع الله الداعي إلى الإسلام بالحكمة والموعظة الحسنة ، وهو في ذلك يحتاج إلى جهاز تنفيذي معاون يدير أمور الدولة ، وينفذ خطط ولى الأمر ، وكان ذلك مقام الإدارة العامة في الدولة الإسلامية وفق الطرح الإسلامي المستقى من كتاب الله وسنة رسوله الكريم ، وسوف نتولى هذا التعريف بالإيضاح والتفصيل في موضوع مستقل من هذا الباب .

المبحث الثالث

نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول والخلفاء الراشدين

ننتقل في هذا المبحث إلى الحديث عن نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم والخلفاء الراشدين من بعده بوصفها مصدر من مصادر الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة وكذا الإدارة المحلية ، وهذا المصدر هو مصدر تطبيقي سلوكي نظمى يقوم على أساس اعتماد التنظير على تحويل السلوك التطبيقي والنماذج النظامية إلى مسائل وقضايا فكرية تنتظم مع المصدرين المتقدمين المتمثلين في عقيدة التوحيد والشريعة ليمثل الجميع منظومة فكرية تستوعب الطرح الإسلامي المتعلق بمفردة الإدارة العامة كمفردة في كلية النشاط الإنساني التي شملها الإسلام كدين عام شامل يجمع بين الدين والدنيا .

أولاً : ما المقصود بنماذج الممارسة العملية :

يقصد بنماذج الممارسة العملية حزمة السلوكات ومجموعة البنى والأجهزة التي شكلت نماذج للإدارة العامة أو قامت بتنفيذ السياسة العامة للدولة الإسلامية، ومن ثم تنقسم نماذج الممارسة العملية للإدارة العامة إلى قسمين :

القسم الأول : البنى والأجهزة التي تتولى تنفيذ السياسة العامة للدولة.

القسم الثاني : نماذج السلوك التي يمارسها القائمون بالعمل الإداري أو أفراد الجهاز الإداري للدولة .

❖ البنى والأجهزة وقواعد إدارتها :

بالرغم من أن دولة الإسلام الأولى التي نشأت في حياة الرسول الكريم منذ أن انتقل من مكة إلى المدينة ، كانت دولة ناشئة واتسمت بالبساطة في أجهزتها وتنظيماتها الإدارية إلا أنها

عرفت أجهزة وتنظيمات غاية في الدقة والتنظيم تمثلت نواتها الأولية في المسجد ثم تعددت بعد ذلك الأجهزة والتنظيمات ، فكان هناك المجلس الاستشاري المتمثل في صحابة الرسول الكريم الذين شاهدوا بدراً ، ومن هذا المجلس كان هناك مجلس الحرب الذي جمع القيادات العسكرية الفتية لأمراء الجيوش الإسلامية ، ثم كان هناك بيت المال ويرتبط به العاملون على الزكاة والصدقات والغنائم والضرائب بكافة أنواعها ، وهنا تعددت أجهزة الدولة وتنظيماتها ، وترتب على ذلك تزايد عدد أفراد الجهاز الإداري القائم على تنفيذ سياسة الدولة ، وكانت هذه الأجهزة تعمل بسلاسة وبساطة ولم تعترض عملها أية مشاكل أو تعقيدات نظراً لوجود المشرع على رأس الدولة ، والذي يمثل المرجع النهائي في كل ما يمكن أن يكون موضع خلاف .

وفى المرحلة التالية وهى عهد الخلفاء الراشدين تعددت الأجهزة وظهرت أجهزة جديدة مثل الدواوين وتوسعت رقعة الدولة بانتشار حركة الفتوحات وازداد عدد أفراد الجهاز الإداري وظهرت لأول مرة الإدارة المحلية للأمصار والولايات التابعة للدولة الإسلامية ، والملاحظة الجديرة بالاعتبار في هذا الصدد أن كافة الأجهزة التي نشأت في الدولة الإسلامية إبان هذين العهدين الزاهرين كانت تعمل وفق قواعد وآليات ربما تفوق بكثير ما هو قائم في عصرنا الراهن ، حيث اتسمت فاعليات تلك الأجهزة بالدقة والسلاسة والالتزام والحسم حتى بالرغم من اتساع رقعة الدولة وترامى أطرافها في عهد الخلفاء الراشدين ، ولعل أهم أسباب ذلك يرجع بالأساس إلي سيادة نسق من القيم الإدارية الأخلاقية كانت بمثابة المعيار الذي حكم حركة تلك الأجهزة وكذلك سلوكات القائمين عليها .

وتعد حركة تلك الأجهزة وكذا تكويناتها وعلاقاتها ببعضها في كنف الدولة مصدراً مهما نستقي منه الكثير من أصول وأسس الإدارة العامة والمحلية وفق الطرح الإسلامي .

❖ السلوكات الإدارية :

بعد البنى والأجهزة والقواعد والأصول التي تعمل وفقا لها يأتي دور السلوكات الإدارية الراجعة إلى أفراد الجهاز الإداري كمصدر مهم من مصادر الطرح الإسلامي المتعلق بمدركي الإدارة العامة والمحلية ، وتلك السلوكات – كما سبق ونوهنا – تتم وفق نسق من القيم الإدارية الأخلاقية المستمدة من العقيدة الإسلامية ، وبالرغم من وجود ذلك النسق من القيم الذي كان بمثابة الحارس الدءوب والوازع الدائم لسلوك مستخدمي الدولة ، إلا أن تلك السلوكات كانت دوما موضع مراقبة وتقويم القيادات العليا حتى ولى الأمر الذي كان يراقب كل سلوكات أفراد الجهاز الإداري .

وتوصلنا بقراءاتنا لمفردات الدولة الإسلامية في عهديها الزاهرين النبوة والخلافة الراشدة أنه إلي جانب رقابة ولى الأمر ووجود نسق القيم الإدارية كان هناك مفهوم القدوة الذي جاء على رأسه ولى الأمر ومعاونوه ، فكانت تلك القدوة بمثابة النموذج الذي يستلهم منه الكادر الإداري معالم السلوك وقواعد الحركة ، وكفى بسنة رسول الله في هذا الشأن هدياً ونبراساً وبسير صحابته الأخيار من بعده قدوة وأسوة فهم كالنجوم من اقتدى بأيهم فقد اهتدى .

ثانياً : لماذا عهد النبوة والخلافة الراشدة :

وثمة أمر آخر يفرض نفسه يتبلور في أسباب اختيار عهد النبوة والخلافة الراشدة كمصدر من مصادر الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة والمحلية وتتمثل تلك الأسباب في :

❖ في عهدي النبوة والخلافة الراشدة تم التطبيق المباشر للطرح الإسلامي في الإدارة العامة والمحلية :

في عهد الدولة الإسلامية الأولى حال حياة الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وكذا في عهد الخلفاء الراشدين تم التطبيق المباشر للطرح الإسلامي في الإدارة العامة والمحلية ، ومما لا شك فيه أن وجود المشرع الثاني بعد الحق تبارك وتعالى على رأس الدولة الإسلامية يجعل من نماذج تطبيق أصول الإدارة العامة والمحلية في تلك الفترة مصدرا مهما من مصادر الطرح الإسلامي إزاء هذين المدركين ، وكذا في عهد الخلفاء الراشدين ، فقد تمسك الخلفاء الأربعة بقوة بحذافير الأصول والقواعد التي أرساها الرسول الكريم في مسائل إدارة شئون الدولة ، ولم يكن ثمة خلاف يذكر حول تلك الأصول و القواعد .

❖ تبدى في عهدي النبوة والخلافة الراشدة آفاق الاستيعاب الكامل لأحكام القرآن الكريم والسنة وخبرة معايشة الرسول الكريم :

وكانت العلاقة مباشرة بين أحكام القرآن والسنة وهو ما نطلق عليه الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة وبين واقع الحياة ومجرياتها في تلك الأثناء ، ولم تكن الأيام قد جاءت بغريب المتغيرات ومختلف المستجدات ، فكلما زاد المدى الزمني بين هذين العهدين وما تلاهما من عهود كلما زاد حجم الاغتراب بين مفردات الطرح الإسلامي إزاء أشكال النشاط البشرى عامة وبين واقع الحياة وتطوراتها ، وذلك نابع عن عدم تعهد الأجيال المتعاقبة بذلك الطرح بالدراسة والتحليل والتطبيق ، وقد وصل الأمر بذلك الطرح إلى أن أصبح غريباً وربما غير مرغوب فيه نتيجة عدم فهمه واستيعابه .

الفصل الثاني

بيئـــة الطرح الإسلامي

يقصد بالطرح الإسلامي إجمالاً مجموع الأصول والأسس التي تكتنفها مصادر التشريع الإسلامي الثلاث التي هي عقيدة التوحيد والشريعة متمثلة في القرآن والسنة ونماذج الممارسة في عهد النبوة والخلافة الراشدة ، والتي تشكل القواعد والضوابط التي تضبط السلوك الإنساني في كافة نشاطاته وتفاعلاته .

وباستقراء الإجمال المتقدم أعلاه نقف على جملة من التفصيلات نوضحها فيما يلي:

❖ أن مصادر التشريع الإسلامي الرئيسية المتمثلة في عقيدة التوحيد والشريعة المرتكزة على القرآن الكريم والسنة المطهرة ونماذج الممارسة في عهد الرسول والخلافة الراشدة تكتنف مجموعة من الأسس والأصول التي تضع القواعد العامة والضوابط والمعايير التي تضبط سلوك الإنسان بشكل عام .

❖ إذا كانت الأسس والأصول التي تكتنفها مصادر التشريع الإسلامي الرئيسية تضع القواعد والضوابط والمعايير التي تضبط السلوك الإنساني وتقومه فنحن مطالبون باستنباط تلك الأسس والأصول من مصادرها والاستناد إليها في معالجة السلوك الإنساني ، وينبغي أن نعلم أن لذلك الاستنباط أصوله وقواعده وحيثياته .

❖ قد يبدو أن ثمة فراغاً تشريعياً فيما يتعلق بالمستجدات والمتغيرات التي تعتري الحياة البشرية، حيث أن تلك المستجدات والمتغيرات قد لا تجد نظائرها من الأسس والأصول التي تضمها مصادر التشريع ، ولقد جاء هذا الفراغ التشريعي لحكمة إلهية بالغة ، فالمقصد من هذا الفراغ التشريعي إسهام أفراد الجماعة من العلماء الراسخين والخبراء النابهين في صياغة ضوابط ومعايير التعامل مع تلك المستجدات والمتغيرات على أن تسير هذه الضوابط والمعايير مع السياق العام للأسس والأصول الأولية .

❖ أن ما تقدم يعني أن الدين الإسلامي هو دين الدنيا والآخرة ، العمل والعبادة ولا انفصال فيه بين الأمرين بل ثمة تلازم وتوافق ، فعمل الدنيا هو أساس مصير ومآل الآخرة ، فالدنيا مزرعة والآخرة فيها الحصاد والثمر ، كذلك نفهم مما تقدم أن الإسلام دين كل الحقب والأزمان والمناطق والأجناس لا يلحقه القدم ولا يعتريه الضعف والكلل عن ملاحقة المستجد ومتابعة المتغير ، وعليه فالحاجة ماسة إلى علم الراسخين ومثابرة وأناة السابقين الأولين ، ولا نمل ولا نيأس فالخير في أمة محمد إلى يوم يبعثون .

إذا كان ما تقدم هو ما يخص الطرح الإسلامي ، فما شأن البيئة في هذا المضمار ، إن الطرح لابد أن يعمل في وسط معين ويستنبت في ظروف مواتية ، والبيئة هي جماع الوسط والظروف ، ولا بد لها أن توائم الطرح وتُهيأ لاحتضانه ، فسوف يلقح في رحمها فكراً ، ثم تضعه أصولاً وقواعد ، وترعاه سلوكاً ونماذج ، وتظل تحنو عليه وتباشر نموه نظاماً فتياً ، ومعنى ما تقدم أن البيئة هي التي تحكم على مصير الطرح إما بالازدهار والإيناع أو الذبول والضياع .

والبيئة وفق هذه الأهمية وانطلاقاً من علاقتها الحميمة بالطرح لابد أن تكون محل دراسة وموضع اهتمام ونظراً لما تحويه من مكونات ومفردات فلابد من الغوص في جوفها والاقتراب من مكوناتها والإمساك بعناصرها وتحليلها .

وسوف نقوم بهذه العملية المركبة في هذا الفصل من خلال مبحثين على النحو التالي :

المبحث الأول : تعريف البيئة وأنواعها .

المبحث الثاني : خصائص وعناصر البيئة المواتية للطرح الإسلامي .

المبحث الأول

تعريف البيئة وأنواعها

سوف نقوم في هذا المبحث بتعريف البيئة ، ومكوناتها ، وعناصرها ، وخصائصها ، وعلاقتها بعناصرها ، وعلاقتها بالبيئات الأخرى ، ثم نبين أنواع البيئات من حيث علاقتها بالخارج ، فنجدها بيئات مستقطبة أو مرسلة أو مغلقة أو متحاورة ، ونوضح ذلك تفصيلاً من خلال الآتي :

أولاً : تعريف البيئة :

البيئة في إطار تحليلنا هي وسط وكل مجمل يضم في ثناياه العديد من العناصر والمكونات تجمعها ببعضها علاقات تبادلية ، وتتسم البيئة بخصائص وسمات تكتسبها من طبيعة عناصرها ومكوناتها وتطبع علاقاتها بالبيئات الأخرى .

ويمكن تحليل هذا التعريف إلى الدقائق التالية :

❖ البيئة عبارة عن كل مجمل :

فالبيئة عبارة عن كل مجمل يتم التعامل معها بوصفها كلية مستقلة تحمل خصائص وسمات محددة ، وهي إذا كانت قابلة للتحليل إلى أبعاض وجزئيات ، إلا أنه لا يتم التعامل مع تلك الأبعاض والجزئيات على انفراد ولكن يتم التعامل مع الكل الأشمل .

❖ تضم مكونات وعناصر بينها علاقات تبادلية :

والبيئة إضافة لما تقدم تضم في ثناياها العديد من المكونات والعناصر ، وتنجذب هذه المكونات والعناصر إلي بعضها وتتماسك من خلال علاقات تبادلية ، وتؤشر قوة ومتانة

العلاقات التبادلية بين عناصر البيئة ومكوناتها إلى قوة البيئة وتماسكها وصلابتها ، وكأن البيئة تستمد قوتها وتماسكها من قوة علاقة تلك العناصر والمكونات .

❖ خصائص البيئة :

كذلك تكتسب البيئة خصائصها من مجمل خصائص مكوناتها وعناصرها ، ومما لا شك فيه أن خصائص البيئة تختلف عن خصائص كل عنصر أو مكون من مكوناتها منفرداً ، فخصائص الكل تختلف عن خصائص كل جزء قد يدخل في تكوينه .

❖ للبيئة علاقة بكل عنصر من عناصرها :

كما أن للبيئة علاقة تبادلية بكل عنصر من عناصرها ، وهي السبب المباشر في انجذاب ذلك العنصر إلى بيئته وعدم انفلاته من فلكها ، وفي حالة انفلات عنصر أو أكثر من عناصر البيئة من قوة الجذب التي تشده إلي بيئته تسود حالة من الفوضى وعدم الاستقرار لا تزول إلا بعودة العنصر المنفلت إلي فلكه في إطار البيئة .

❖ للبيئة علاقات بالبيئات الأخرى :

أخيرا تعيش البيئة السوية في حركة دائبة وعلاقات مستمرة بينها وبين البيئات الأخرى ، فهي تتبادل العلاقات والقيم والأفكار مع البيئات الأخرى أخذاً وعطاءاً أو أخذاً فقط أو عطاءاً فقط ، وسنفرد لهذه الجزئية تفصيلاً نظراً لأهميتها في التحليل .

ثانياً : أنواع البيئات من حيث علاقتها بالخارج :

تتعدد أنواع البيئات من حيث علاقتها بالخارج ، ويساهم في تحديد نوع البيئة من حيث تلك العلاقة طبيعة ما تكتنفه تلك البيئة من عناصر ومكونات ، وسيتضح ذلك من خلال ما يلي :

❖ البيئة المستقبلة أو المستقطبة :

هذه النوعية من البيئات دائمة الانفتاح للأفكار والقيم والثقافات والحضارات الوافدة الدخيلة، حيث تخترق تلك العابرات حدودها ، وتندس في تربتها ، وتتفاعل معها ، وتزدهر وتينع ، وهي ليست بيئة إيجابية بوصفها هذا ولكنها بيئة مخترقة سلبية ليست لها ذات حضارية أو منطق ثقافي خاص بها ، فهي إذا حمى مستباح ينتهك حرمته كل غريب عابر ، ثم ما يلبث أن يكون صاحب شأن وقرار ، وقد يحدث أن تأتلف تلك الثقافات المتعددة وتشكل ما يشبه الذات المستقلة ولكنها تبقى ضعيفة هشة إذ ما تلبث تلك الثقافات المؤتلفة أن يعاودها الحنين إلى التعبير عن خصوصيتها بين الحين والآخر ، فتعلن التمرد وربما الانسلاخ من ذلك الائتلاف ، ومن ثم فهذه البيئة لا تسلم من الصراعات والمنافسات بين ما تجمع على صعيدها من قيم وثقافات وأفكار ، ويقود ذلك إلى جو من عدم الاستقرار .

❖ البيئة المرسِلة :

وعلى النقيض من البيئة المستقبلة تأتي البيئة المرسِلة بوصفها بيئة تملك ذاتاً حضارية ومنطقاً ثقافياً خاصاً تعتد بهما بشكل مبالغ فيه لدرجة الإعجاب والخيلاء ، وهي من شدة حبها وإعجابها بذاتها تميل بشكل مرضى إلى تصدير قيمها وأفكارها إلى الخارج حتى درجة الهوس ، وهذه البيئة غالباً ما تستجيب لخصائصها وسماتها المرضية من خلال القيام بغزوات ثقافية وغارات حضارية على البيئات الأخرى ، فيستجيب لها الضعيف ويرفضها الند ، أما العاقل الرشيد فيبحث فيها ، فيلتقط ما يناسب ذاته ويتماشى مع قيمه وأفكاره ، ويرفض ما ينافي ذلك .

وهذه البيئة بطبيعتها العدوانية لا تقبل التفاهم مع قيم وأفكار البيئات الأخرى ، فهي تنظر إلى الجميع نظرة سمو وتعالى ، ولا تقبل من الآخرين بأقل من الإذعان والقبول لقيمها وأفكارها ، وقد تتسبب هذه النزعة لدى هذه النوعية من البيئات في كثير من الصراعات التي قد تحتدم في بعض الحالات فتتحول إلى صراعات عضوية .

وعن أفكار وقيم هذه النوعية من البيئات فالحق الذي ينبغي أن يقال أنها في مجملها ليست فاسدة بل قد توجد من بينها قيم وأفكار ومبادئ جديرة بالاحترام والتقدير ، ولكن أسلوب عرضها ينفر منها الآخرين ويؤدى إلى الإحجام عن قبولها والعزوف عن تمحيصها .

❖ البيئة المغلقة [لا ترسل ولا تستقبل] :

وهذه النوعية من البيئات هي نادرة التواجد في عصرنا الراهن ، وهى بيئة غاية في الجمود والتخلف منغلقة على نفسها وعلى ما تحويه من أفكار ومفاهيم ، تخشى الوارد ولا تقوى على التعامل مع الوافد ، وليس لديها رصيد وافر من الخبرة في التعامل مع الآخر والاحتكاك به ، اختراقها ميسور بالوسائل والتقنيات الحديثة ، ولكنها ليست مغرية أو جذابة للبيئات المرسِلة نظراً لخفة وزنها وعديم تأثيرها في المجتمع الدولي أو البيئة العالمية .

❖ البيئة المتحاورة :

وهذه هي البيئة النموذجية فهي تملك ذاتاً حضاريةً ذات نزعة عالمية ومنطقاً ثقافياً ذا سمة إنسانية ، لديها ما تعطيه للآخرين ، وتحتكم على ما تساهم به في إثراء الحضارة الإنسانية ، لا تفرض ما تملكه فرضاً بل تعرضه عرضاً ، وتسديه في أنساق قيمية رفيعةً ، لديها أصول وأسس لا تمس ، وتملك من الأدوات والآليات ما يوائم الواقع المعاش مع تلك الأصول والأسس ، وهذه البيئة وبهذه الكيفية وبالرغم من ثرائها ونفاسة ممتلكاتها إلا أنها لا ترفض

التعامل مع الوافد بل تتحاور معه بأسلوب هو غاية في الثقة بالذات والنزوع إلى القيم والمثل ، فتلتقط من الوافد سمينه الذي يتواءم مع أنساقها القيمية وتعوف غثه الذي يبدو قميئاً إزاء سموها وعلو شأنها ، إن وضعية هذه البيئة هي ذاتها البيئة الإسلامية بكل ما تحويه من عناصر ومكونات وما تكنه من أنماط سلوكية وانساق قيمية تجاه الآخرين .

المبحث الثـاني

عناصر البيئة المواتية للطرح الإسلامـي

لقد تحدثنا عن البيئة ، كنهـهـــا وأنماطها من حيث علاقتهـــا بالمحيط الدولي ، وفى هذا المبحث ننصرف إلى الحديث عن البيئة المواتية للطرح الإسلامي ، خصائصها وعناصرها اللازمة لاستنبات ذلك الطرح وازدهاره وإيناعه ، وتحتاج البيئة المواتية للطرح الإسلامي في الأعم الأغلب إلى ثلاثة عناصر رئيسية نرصدها فيما يلي :

أولاً : المنهاج الإسلامي[1] :

المنهاج الإسلامي نطلق عليه – تجاوزاً – النظام السياسي وهـو الأس الأول في أسـس البيئـة المواتية للطرح الإسلامي ، والنظـام الـسياسي يـؤدى دورا مهمـا في تمهيـد البيئـة وإعـدادها لاحتضان الطرح الإسلامي وازدهاره وإيناعه وإيتاء أكله وإتمام جدواه ، ويتـوزع دور المنهـاج الإسلامي في هذا الصدد على أربعة مهام هي كالتالي :

- إعلان الشريعة الإسلامية رسمياً مرجعاً نهائياً ومصدراً أصيلاً للمنهاج ، يطبق أحكامها ، ويقيم حدودها ، وبذا يكون المنهاج قد حدد مرجعيته التـشريعية دون لبـث أو غمـوض في كافة مناحي الحياة وجميع أوجه النشاط الآدمي .
- يستتبع ما تقدم من إعلان واعتناق إخضاع كافة القواعد والأنظمة داخل المجتمع لعملية مراجعة ومواءمة مع الأصول والأسس الخاصة بالطرح الإسلامي والمتمثلـة في القـرآن الكـريم والسنة المطهرة وتصفية تلك القواعد والأنظمة من كل ما يخالف تلـك الأصـول والأسـس أو يتعارض معها .

---

[1] . المرجع السابق .

❖ مراجعة كافة المؤسسات والأجهزة وبالذات التعليمية والإعلامية ، هياكلها التنظيمية وفعالياتها وأسسها وأهدافها وآلياتها ومواءمة كل ذلك مع الأصول والأسس الشرعية واستبعاد الشاذ وتقويم المعوج من هذه المؤسسات والأجهزة أو من جزئياتها .

❖ القيام بعملية إعلام رشيدة وعقلانية لدعوة المجتمع إلى قبول ذلك التحول ومساندة المنهاج الإسلامي في إنجاز تلك العملية المصيرية ، وتبدو هذه العملية الأخيرة غاية في الأهمية والخطورة وعليها يترتب نجاح ما تقدم من إجراءات .

ثانياً : تهيئة المجتمع :

أما عن العنصر الثاني من عناصر البيئة المواتية للطرح الإسلامي فهو المجتمع بكافة شرائحه وفئاته ، ويحتاج المجتمع المسلم إلى عملية تهيئة وإعداد خاصة ، فهو مجتمع مسلم ولكنه يعرف الإسلام كعبادة ونسك ولا يخبره كنمط حياة وضابط للسلوك الآدمي في كافة الأنشطة والتفاعلات ، وتتم عملية تهيئة المجتمع من خلال جملة من الأدوات نرصدها فيما يلي :

❖ **الخطاب الديني** : يتم إعداد وتأهيل الدعاة وأئمة المساجد لبث رسالة مفادها أن المجتمع لابد أن يتعامل مع الإسلام وطروحاته ليس كنسك وشعائر فقط وإنما كسلوكات في جميع نواحي الحياة ، وتتضح أهمية ذلك الخطاب في كونه موجها إلى العامة وهي في المعتاد تمثل السواد الأعظم من المجتمع ، إضافة إلى بساطته وسلاسته واتصاله المباشر بالجمهور المتلقي .

❖ **المؤسسات التعليمية** : تبدأ المؤسسات التعليمية بالأسرة باعتبارها النواة التربوية والتعليمية الأولى ثم بالمدرسة فالجامعة ، وكل هذه المؤسسات تضطلع بدور غاية في الأهمية من حيث إعداد وتهيئة طالبي العلم والدارسين لاعتناق الطروحات الإسلامية بوصفها أنماط للسلوك وأنساق للقيم التي ينبغي للمجتمع أن يتبناها ويباشر حياته وفقاً لها.

❖ **الوسائل الإعلامية** : وكذلك تمثل وسائل الإعلام إحدى الأدوات المهمة التي تساهم في تهيئة المجتمع لاحتضان الطرح الإسلامي ووضعه موضع العمل في كافة مجالات الحياة ، ولقد برز دور وسائل الإعلام في الوقت الراهن في التأثير على الرأي العام بشكل ملفت ، ومن ثم فيمكن أن يكون للإعلام بوسائله المختلفة دور فعال في عملية التهيئة موضع الحديث ، ويتم الدور الإعلامي في اتجاهين :

الاتجاه الأول : إلى الخارج حيث يزف الإعلام رسالة إعلامية تحمل التعريف بالإسلام ومبادئه وقيمه وطروحاته المختلفة في كافة مجالات الحياة .

الاتجاه الثاني : إلى الداخل حيث يخاطب الإعلام مجتمعه الإسلامي في الداخل مهيئا إياه لاحتضان وتفعيل الطروحات الإسلامية في كافة أوجه وأشكال النشاط الإنساني .

❖ **الأجهزة والهيئات الاستشارية** : المقصود بهذه الآلية هي الأجهزة والهيئات الاستشارية على المستوى المجتمعي ، أي التي تعرف بالأجهزة التشريعية ، وهذه الأجهزة ينبغي أن تغير من صفتها وطبيعة المهام التي تقوم بها ، فهي لا تملك التشريع ولا تخول القيام بذلك إلا فيما لم يرد فيه نص من القرآن والسنة ، وعلى عاتق هذه الأجهزة تلقى مهمة تنقيح الأنظمة والقوانين ومراجعتها وفق الأصول والمبادئ الشرعية ، ودور هذه الأجهزة والهيئات في عملية إعداد المجتمع وتهيئته لاحتضان وتفعيل الطرح الإسلامي لا يمكن أن ينكر .

❖ **مؤسسات وأجهزة الجهاز الإداري** : الجهاز الإداري في البيئة المراد تهيئتها لاستقبال الطرح الإسلامي بكافة أجهزته ومؤسساته معني بهذه المسألة بالدرجة الأولى فهذا الجهاز منفذ لسياسة الدولة وحلقة الوصل بين المنهاج الإسلامي (**النظام السياسي**) وأفراد المجتمع وهو من خلال دوره ومن خلال علاقته بالمجتمع يمكنه أن يعدّل من أجهزته

ومؤسساته وأن يستثمر علاقاته بأفراد المجتمع في نشر القيم الإسلامية والطروحات المطلوب تثبيتها .

ثالثاً : العلماء :

العنصر الثالث من عناصر البيئة المواتية للطرح الإسلامي يتمثل في العلماء ودورهم الأساسي والمحوري في عملية إعداد وتمهيد البيئة لاستقبال الطرح الإسلامي وتفعيله ، ويتوزع دور العلماء على ثلاثة مهام نوجزها في الآتي :

❖ **المهمة الأولى : الاستنباط :** أول المهام وأهمها بل وأثقلها عبئاً وتبعة ، والاستنباط هو البحث والتنقيب في مصادر الإسلام الأساسية التي هي عقيدة التوحيد والشريعة الإسلامية بأساسيها القرآن الكريم والسنة المطهرة عن أصول وأسس الطرح الإسلامي في جميع أوجه النشاط البشرى من سياسة واقتصاد وإدارة وتعليم واجتماع .. الخ ، ثم صياغة تلك الأسس والأصول في منظومات معرفية توضح إسهام الإسلام وعطاءه في كل وجه من أوجه الحياة ونشاط من نشاطات الإنسان مع تضمين تلك المنظومات المعرفية آليات وأدوات نقلها من طور الأطر الفكرية النظرية إلى أشكال نماذج الممارسة العملية .

❖ **المهمة الثانية : مواءمة المستجدات والمتغيرات مع الأسس والأصول :** المهمة الثانية لدور العلماء في المجتمع المسلم المطلوب تهيئة بيئته لاحتضان الطرح الإسلامي وتفعيله تتمثل في قيام العلماء بمواءمة ما يستجد من تطورات وما يطرأ من متغيرات على كافة نواحي الحياة مع الأسس والأصول الشرعية وإيضاح كيفية التعامل مع تلك المستجدات والمتغيرات .

❖ **المهمة الثالثة : تخطيط وقيادة الخطاب الداخلي والخارجي :** المهمة الثالثة لعلماء الأمة تتمثل في تخطيط وقيادة الخطاب الموجه للداخل والخطاب الموجه للخارج ، فالأول

الغرض منه تهيئة المجتمع لاحتضان الطرح الإسلامي ، والثاني الغرض منه الدعوة إلى دين الله وليس أقدر من العلماء على القيام بهذه المهمة .

إن من شأن ما تقدم أن يرسخ القيم الإسلامية ويوطد أركان الطرح الإسلامي ويعمق جذوره في بيئته ويمكنه من الإطلال على العالم والولوج إلى البيئات الأخرى في شكل خطاب حضاري رفيع ونسق قيمي سام ومنطق ثقافي مؤثر يتحاور في ثقة واقتدار ويقنع في حكمة وإبهار ، وفى ذات الوقت تكون البيئة الإسلامية مهيأة لاستقبال الوافد دون ضجر أو تبرم فتمرره عبر نسقها القيمي فينتقى منه الصالح المفيد وينبذ الطالح المعطوب ، وبذا تكون البيئة مهيأة لاحتضان الطرح الإسلامي وتفعيله .

الفصل الثالث

النظام الإداري الإسلامي

ليس ثمة تقاطع بين النظام الإداري الإسلامي وبين مفهوم الإدارة العامة في الإسلام ، بل إن ثمة علاقة ارتباط عضوي قوية بينهما ، فالإدارة العامة في الإسلام هي مفهوم أعم وأشمل من النظام الإداري الذي هو الشق التنفيذي من الإدارة العامة ، في حين تعتبر الإدارة العامة مفاهيم وعمليات وقيم ومنظومة متكاملة من الأفكار ، ومن المهم في هذا الباب التمهيدي التصدي لمفهوم النظام الإداري الإسلامي ، حتى تتضح العلاقة بينه وبين مفهوم الإدارة العامة.

فالنظام الإداري الإسلامي ينبعث من مصادر ذات خصوصية وهى نفسها مصادر الطرح الإسلامي التي سبق تناولها في الفصل السابق والمتمثلة في عقيدة التوحيد والشريعة الإسلامية ثم نماذج الممارسة العملية في عهد النبوة والخلافة الراشدة ، كذلك للنظام الإداري الإسلامي بيئته التي يعمل فيها ويتفاعل معها والبيئة الخاصة بالنظام الإداري الإسلامي تنقسم إلى بيئتين : الأولى أضيق نطاقاً وأكثر التصاقاً وتأثيراً في النظام وهى المنهاج الإسلامي والثانية أكثر اتساعاً وأقل تماساً وتأثيراً وتأثراً بالنظام الإداري وهى المجتمع .

إضافة إلى ما تقدم يضم النظام الإداري الإسلامي مجموعة من العناصر تتولى مهمة القيام بوظيفة النظام ويستتبع قيام هذه العناصر بمهمتها حدوث زخم من التفاعلات والتطورات داخل النظام وبينه وبين ما يحيط به من بيئات .

وفى هذا الفصل نتناول النظام الإداري الإسلامي من خلال مبحثين على النحو التالي :

المبحث الأول : مصادر النظام الإداري الإسلامي وبيئته .

المبحث الثاني : عناصر النظام الإداري الإسلامي وتفاعلاته .

المبحث الأول

مصادر النظام الإداري الإسلامي وبيئته

النظام الإداري الإسلامي ليس وليد الحاجة أو صنيعة الظروف والتطورات ، ولكنه يرتكن في وجوده وتفاعله مع الواقع المحيط به إلي مصادر وأسس أصيلة ، كما أنه يتفاعل مع بيئة ذات خصوصية ، ويمكن تناول مصادر النظام الإداري الإسلامي وبيئته من خلال الآتي :

أولاً : مصادر النظام الإداري الإسلامي :

النظام الإداري الإسلامي يرتكز على الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالظاهرة السياسية التي ترتبط بدورها ارتباطاً عضوياً بالإدارة العامة ، وتشترك كافة الطروحات الإسلامية المتعلقة بأوجه النشاط الإنساني في مصادر واحدة ، ومن ثم فهي تنبعث من منبع واحد – كما سبق وأوضحنا – يتمثل في عقيدة التوحيد والشريعة ونماذج الممارسة العملية في عهد النبوة والخلافة الراشدة .

ولعل ما يميز الطرح الإسلامي عن غيره من الفكر البشرى الموضوع هو كون ذلك الطرح يعدد مجالاته وموضوعاته التي يعالجها ويتعامل معها ، ولكن مصادره التي يستقي منها أصوله وأسسه واحدة ومن شأن ذلك أن ينعكس على طبيعة ذلك الطرح وآلياته فيجعله نموذجياً في ذاته مثالياً في أهدافه وغاياته يجمع بين الدين والدنيا والروح والمادة .

ثانياً : بيئة النظام الإداري الإسلامي :

النظام الإداري الإسلامي يعمل في بيئتين على النحو التالي :

❖ بيئة المنهاج الإسلامي : النظام الإداري الإسلامي هو الأداة التنفيذية للمنهاج الإسلامي الذي يتولى تنفيذ سياسات المنهاج ، وهو بالتالي يتأثر بالمنهاج تأثراً عميقاً وشاملاً ، ويعد المنهاج الإسلامي البيئة الأضيق والأكثر تماساً مع النظام الإداري وسوف نوضح ذلك تفصيلا في الفصل التالي .

❖ المجتمع : أما البيئة الأوسع نطاقاً التي يعمل فيها ويتفاعل معها النظام الإداري الإسلامي فهي المجتمع ، والمجتمع يستوعب المنهاج الإسلامي وكذا النظام الإداري كآلية تنفيذية لتنفيذ سياسات المنهاج الإسلامي .

وبيئة النظام الإداري الإسلامي سواء تمثلت في المنهاج الإسلامي أو في المجتمع هي بيئة ذات خصوصية ، فالمنهاج الإسلامي أساسه الطرح الإسلامي إزاء الظاهرة الأساسية ، كما أن المجتمع هو البيئة التي تم تهيئتها وتأهيلها لاحتضان الطرح الإسلامي ، ومن ثم فالمجتمع قد أصبح مجتمعاً مسلماً يعتنق الإسلام عبادة ويمارسه سلوكاً ونشاطاً .

المبحث الثاني

عناصر النظام الإداري الإسلامي وتفاعلاته

يحوى النظام الإداري الإسلامي مجموعة من العناصر والمكونات ، وهذه العناصر والمكونات ليست عناصر خاملة ساكنة ولكنها عناصر دائمة الحركة تتفاعل مع بعضها ، كما تتفاعل مع مكونات المجتمع ، ونوضح في هذا المبحث عناصر النظام الإداري الإسلامي وتفاعلاته .

أولاً : عناصر النظام الإداري الإسلامي :

تتعدد عناصر النظام الإداري الإسلامي بين سياسات يصيغها المنهاج الإسلامي بغية تحقيق أهداف الدولة الإسلامية ، ثم يحيلها إلى الجهاز أو النظام الإداري ليضعها موضع التطبيق ، وبين أجهزة ومؤسسات تتلقى تلك السياسات فتحيلها إلى أنظمة وقوانين تنظيمية وتنفيذية ، ويتضح ذلك من التحليل التالي :

- **سياسات المنهاج الإسلامي :** أول العناصر التي يتكون منها النظام الإداري الإسلامي هي سياسات المنهاج الإسلامي التي يصيغها بالتداول بين الحاكم أو ولى الأمر وبين مجلسه الاستشاري (**مجلس الشورى**) وبين حكومته ، وهذه السياسات التي هي نتاج التداول والتشاور بين مفردات المنهاج الإسلامي الغرض منها هو تحقيق أهداف الدولة الإسلامية التي وُجد المنهاج أساساً من أجلها وقام مرتكناً على أساسها .

- **الأجهزة والمؤسسات :** ثاني العناصر التي يتكون منها النظام الإداري الإسلامي هي الأجهزة والمؤسسات ، وهى بمثابة تنظيمات تنظمها قوانين ولوائح ويضطلع بأمرها ويسيّر حركتها عناصر بشرية يتم اختيارها وفق معايير ومقاييس محددة ، وتتمثل مهمة هذه

الأجهزة والمؤسسات في تحليل سياسات المنهاج الإسلامي وتفصيلها وتقعيدها في شكل أنظمة وقوانين لتنظيم وضبط السلوكات والمعاملات وتنفيذ الخطط والبرامج .

❖ **الأنظمة والقوانين** :تتحلل السياسات بفعل الأجهزة والمؤسسات إلى أنظمة وقوانين بعضها لتنظيم المعاملات والتفاعلات وضبط السلوكات بين أفراد المجتمع وبعضها الآخر لتنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالإحداث والإنماء وفقاً للنموذج الإسلامي .

❖ **العنصر البشري** : يتولى العنصر البشرى تفعيل وتحريك عناصر النظام الإداري الإسلامي فهو الذي يدير المؤسسات والأجهزة التي تقوم بتحليل السياسات إلى خطط وبرامج ثم إلى أنظمة وقوانين ، وهو كذلك الذي يقوم بتنفيذ تلك الخطط والبرامج ووضعها موضع التطبيق .

ثانياً : تفاعلات النظام الإداري الإسلامي :

النظام الإداري ككل ، وكذا جزئياته ومكوناته – كما سبق التنويه – في حركة دائبة ومستمرة ، فجزئيات النظام لا تكل عن الحركة والتفاعل فيما بينها ، كما أن النظام ذاته في حركة دائبة متماسا مع غيره من الأنظمة الفرعية أو آليات المنهاج الإسلامي ، وكذا مع المجتمع الذي يمثل بيئته الأوسع والأشمل ويمكن إيضاح هذه الحركية من خلال ما يلي :

❖ **تفاعلات النظام الإداري ككل** : النظام الإداري الإسلامي بمكوناته وعناصره سابقة الحصر يتماس ويتعامل مع النظم الفرعية المناظرة له مثل النظام الاقتصادي الإسلامي أو النظام الثقافي .. الخ ، وتحقيق ذلك أنه يتولى في المعتاد تنفيذ أهداف وغايات تلك النظم الفرعية كما خطط لها ويمليها المنهاج الإسلامي النظام الأشمل والأعم ، فالنظام الإداري الإسلامي مثلا هو المنفذ لعمليات الإنماء والإحداث الاقتصادي التي تتولاها الدولة أو

يشارك فيها القطاع الخاص ، كما أنه في ذات الوقت يراقب القطاع الخاص ويقّوم نـشاطه بشكل مستديم إلى غير ذلك مما سنوضحه في حينه .

❖ **تفاعلات جزئيات ومكونات النظام الإداري الإسلامي :** إضافة إلى ما تقـدم فجزئيـات النظام الإداري تعمل مع بعضها في انسجام وتوافق تامين ، فكل جزئيه تقوم بدورها الـذي تعتمد عليه حركة الجزئية التالية ، ومن ثم فحركة جزئيات النظام تتم في تسلسل واعتماد متبادل فائق الدقة.

الفصل الرابع

علاقة النظام الإداري بالمنهاج الإسلامي

في ثنايا حديثنا عن المنهاج الإسلامي في المجلد الرابع من هذا العمل ذكرنا أن المنهاج الإسلامي بمثابة كل عام شامل يحوي بداخله مجموعة من الأدوات والآليات مهمتها تنفيذ وإحراز وظائف المنهاج المتعددة والمتنوعة ، وذكرنا كذلك أنه لا يوجد في الطرح الإسلامي إزاء الظاهرة السياسة إلا نظاماً واحداً فقط هو المنهاج الإسلامي ، وما أطلقنا عليه تجاوزاً النظام السياسي لتقريبه من المدارك والأفهام ، وأن كافة ما يطلق عليها الأنظمة الفرعية مثل النظام الاقتصادي أو النظام الإداري وما إلى ذلك ما هي إلا آليات أو أدوات تنفيذية مهمتها تنفيذ وظائف المنهاج ، وهى ليست منفصلة عنه بل تعمل من داخله وتمارس مهامها من خلاله ، وعلى هذا المنوال كانت علاقة كل من النظام الاقتصادي والنظام الإداري بالمنهاج الإسلامي .

وقد سبق لنا في المجلد الخامس من هذا العمل إيضاح علاقة النظام الاقتصادي بالمنهاج الإسلامي وفى هذا الموضع نتولى تحليل علاقة النظام الإداري الإسلامي بالمنهاج الإسلامي ، وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : علاقة الجزء بالكل .

المبحث الثاني : علاقة المنفذ بالمخطط .

المبحث الثالث : العلاقة الوظيفية النوعية .

المبحث الأول

علاقة الجزء بالكل

أوضحنا في أكثر من موضع أن المنهاج الإسلامي عبارة عن كل شامل يحوى بداخله جزئيات عديدة ويتبعه جزئيات أخرى وهو المهيمن والمسيطر على الجزئيات التي يحويها والأخرى التي تتبعه وتوضيح ذلك في الآتي :

أولاً : الجزئيات التي يحويها المنهاج الإسلامي :

الجزئيات والعناصر التي يحويها المنهاج الإسلامي هي التي تحركه وتكسبه القدرة على الحياة والتفاعل مع بيئته الداخلية التي هي المجتمع وبيئته الخارجية التي هي المحيط الدولي أو العالم الخارجي وتتمثل هذه الجزئيات والعناصر في الآتي :

- **الحاكم أو ولى الأمر :** ويمثل الحاكم أو ولى الأمر أول وأهم عناصر المنهاج الإسلامي وهو رأس المنهاج ومحركه الفعال الذي يتحكم في حركة وفعالية العناصر والجزئيات الأخرى وعليه تتوقف فاعلية المنهاج بالكامل .

- **مجلس الشورى :** المساعد والمساند الأساسي للحاكم أو ولى الأمر هو مجلس الشورى وهو كذلك عنصر مهم من عناصر المنهاج الإسلامي وتبرز أهمية مجلس الشورى بشكل جلي في المستجدات والمتغيرات والظروف التي لا ينظمها أو يضبطها نص من قرآن أو سنة أو نموذج من نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول أو دولة الخلفاء الراشدين من بعده .

- **الحكومة :** هي الجهاز المنوط به التخطيط لتنفيذ سياسات المنهاج الإسلامي ، وهى أيضاً إحدى عناصر ومكونات المنهاج .

ولا شك في أن العلاقة بين مكونات وعناصر المنهاج التي ذكرناها علاقة واضحة ومعلومة فهي علاقة ارتباط عضوي في إطار توافق وتنسيق يهدف إلى تحقيق أهداف وغايات الكل الذي يجمع تلك المكونات والعناصر ، أما عن علاقة كل عنصر أو مكون من تلك المكونات بالكل الذي يحتويه فهي علاقة الجزء بالكل أو البعض بالكل ، فالجزء بدون كله الذي يحويه مبتور والكل بدون جزئه الذي يكمله أبتر .

ثانياً : الجزئيات التي تتبع المنهاج الإسلامي :

بالإضافة إلي الجزئيات التي يحويها المنهاج الإسلامي ثمة جزئيات وعناصر تتبع ذلك المنهاج وهى بمثابة الآليات التي تحقق أهداف المنهاج وتنجز وظائفه ، كل في مجال اختصاص معين ، ومن ذلك ما يلي :

- **الآلية الاقتصادية :** وهى تتولى تحقيق مهام ووظائف المنهاج في الشأن الاقتصادي وبالأخص عمليات الإنماء والإحداث وضبط وتصريف الشئون والتفاعلات الاقتصادية .
- **الآلية الإدارية :** وهى تتولى إنجاز مهام ووظائف المنهاج بشكل عام ، فهي تنفذ الخطط والعمليات الخاصة بالإنماء والإحداث الاقتصادي والثقافي والتعليمي .. الخ .

ومعلوم أن علاقة هذه الجزئيات والعناصر التي تتبع المنهاج الإسلامي هي علاقة الجزء التابع بالكل المهيمن والمسيطر ، وهذا ما يميز المنهاج الإسلامي في الطرح الإسلامي عن النظام السياسي في الفكر البشرى الموضوع ، فالمنهاج الإسلامي في الطرح الإسلامي بمثابة الكل المسيطر وكافة الآليات الأخرى إن هي إلا توابع للمنهاج ، أما النظام السياسي فهو أحد الأنظمة الفرعية مثله مثل النظام الاقتصادي والنظام الإداري والنظام الثقافي .. الخ ، وكل تلك الأنظمة الفرعية تتبع النظام الأساسي الذي هو المجتمع .

المبحث الثاني

علاقة المنفذ بالمخطط

النمط الثاني من علاقات المنهاج الإسلامي بالنظام الإداري الإسلامي هي علاقة المخطط بالمنفذ ، أو التخطيط بالتنفيذ ، وتحليل هذه العلاقة يتم كالآتي :

❖ **المنهاج الإسلامي ودور المخطط** : فالمنهاج الإسلامي بما له من قيادة وريادة يقوم بمهمة التخطيط لتنفيذ مهام الدولة الإسلامية المحصورة في ثلاثة مهام :

الأولى : العمل بكتاب الله وإقامة شرعه داخل المجتمع .

الثانية : تصريف شئون الناس وإعمار الأرض وإنمائها .

الثالثة : الدعوة إلى الدين بالحكمة والموعظة الحسنة .

وهذا التخطيط الذي هو المهمة الأولى والأساسية للمنهاج الإسلامي يقتضي تحويل تلك المهام الكلية الشاملة إلى سياسات جزئية مفصلة قابلة لأن توضع موضع التنفيذ وتتحول إلى نماذج للممارسة العملية ، ويتم ذلك التخطيط والتحويل من خلال عناصر ومكونات المنهاج الإسلامي التي تتمثل في : ولى الأمر ومجلس الشورى ، والحكومة .

❖ **النظام الإداري الإسلامي ودور المنفذ** : ثم يأتي بعد ذلك دور المنفذ للسياسات الجزئية المفصلة التي استخلصها المنهاج الإسلامي من مهامه ووظائفه الكلية الشاملة وهو دور النظام الإداري الإسلامي حيث يتولى تنفيذ تلك السياسات ، ومن ثم تتضح علاقة المنهاج الإسلامي بالنظام الإداري الإسلامي عبر عملية التخطيط والتنفيذ للأهداف الرئيسية للدولة الإسلامية .

والنظام الإداري الإسلامي إذ ينفذ خطط وسياسات المنهاج الإسلامي فهو ينفذها في كل المجالات ، فهو ينفذها في المجال الاقتصادي من خلال خطط الإنماء والإحداث وفق النموذج الإسلامي ، كما ينفذها في كافة المجالات الأخرى التعليمية والتقنية والثقافية .. الخ .

المبحث الثالث

العلاقة الوظيفية النوعية

العلاقة الثالثة والأخيرة من علاقات المنهاج الإسلامي بالنظام الإداري الإسلامي هي العلاقة الوظيفية النوعية ، ووفق هذه العلاقة يعتبر المنهاج الإسلامي بمثابة إطار عام وكافة الآليات الأخرى بما فيها النظام الإداري الإسلامي إن هي إلا وظائف نوعية تؤديها تلك الآليات في ذلك الإطار .

ويتحدد لكل وظيفة نوعية من الوظائف التي تتم في إطار المنهاج الإسلامي هدف معين ، ومن جملة الأهداف المتحققة بفعل الوظائف النوعية تتحقق الأهداف العامة والشاملة للمنهاج الإسلامي التي هي في ذات الوقت الأهداف العليا للدولة الإسلامية .

الفصل الخامس

الإدارة العامة في الإسلام

بعد أن تناولنا كافة الموضوعات والقضايا التي ترتبط بالإدارة العامة في الإسلام وتؤثر فيها نخلو إلى تعريف الإدارة العامة بوصفها جزئية من جزئيات الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالظاهرة السياسية ، فالإدارة العامة في الإسلام قد تلتقي مع الإدارة العامة في النظم الموضوعة في بعض النقاط ، وبالذات فيما يتعلق بالوظيفة فكل منهما يؤدى وظيفة واحدة تتمثل في تنفيذ السياسة العامة للدولة ، وكذا فيما يتعلق بالهدف النهائي ، فكل منهما يهدف إلى تحقيق أهداف محددة سلفاً ، إلا أن الإدارة العامة الإسلامية تفترق عن الإدارة العامة في النظم الموضوعة من حيث أصول ومصادر كل منهما ، فالإدارة الإسلامية أصولها عقيدة التوحيد وشريعة الإسلام ونماذج الممارسة في عهد الرسول والخلافة الراشدة ، أما الإدارة العامة في النظم الموضوعة فأصولها ومصادرها تعود إلى نفس الفكر البشرى الذي أفرزها ، وكذلك يفترق النوعان من حيث نمط القيم الذي يحكم كل منهما ، فالإدارة العامة الإسلامية يحكمها نسق من القيم الأخلاقية الروحية السامية ، أما الإدارة العامة في النظم الموضوعة فتحكمها قيم مادية جامدة .

وإذا كانت الإدارة العامة في الإسلام ذات خصوصية نابعة من مصادرها وأصولها وكذا نمط القيم الذي يكتنفها ، فحري بنا في هذا الفصل التصدي لتعريف الإدارة العامة في الإسلام وتحليل ذلك التعريف ، ثم التعريج على خصائص الإدارة العامة في الإسلام للإمعان في إيضاح تلك الخصوصية والتفرد .

وسنقوم بذلك من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول : تعريف الإدارة العامة في الإسلام .

المبحث الثاني : خصائص الإدارة العامة في الإسلام .

المبحث الأول

تعريف الإدارة العامة في الإسلام

الإدارة العامة في الإسلام هي جملة المبادئ والقواعد المستنبطة من المصادر الإسلامية ، والتي بناء عليها يتم تخطيط عملية تنفيذ السياسة العامة للدولة الإسلامية عبر عنصر بشرى يحكمه نسـق من القيم الأخلاقية الروحية السامية .

من التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية :

❖ الإدارة العامة في الإسلام ليست أفكارا موضوعة أو رؤى ذاتية ولكنها عبارة عن مبادئ وقواعد مستنبطة من مصادر إسلامية ، وعليه فمبادئ الإدارة العامة الإسلامية وقواعدها هي جزئية من جزئيات الطرح الإسلامي تجاه أوجه النشاط الإنساني التي هي الإدارة العامة ، وهذا الطرح من الحكمة والترفع بحيث أنه لا يلغى الجهد والإبداع العقلي البشرى ولا يرفضه بل يلتقي مع القيّم منه ويعانق ما يتفق معه ليخرج في النهاية طرحاً يجمع بين أصالة المصدر والأساس ومعاصرة الواقع المعاش بأفكاره وقيمه .

❖ مصادر الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة تتمثل – فيما سبق وفصلناه – وهو عقيدة التوحيد والشريعة ونماذج الممارسة العملية في عصر النبوة والخلافة الراشدة .

❖ الإدارة العامة الإسلامية أساسها التخطيط ، فبعد استنباط المبادئ والقواعد من المصادر الإسلامية ، تأتي عملية التخطيط لسلسلة من العمليات التنفيذية والرقابية تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة الإسلامية .

❖ عمليات تنفيذ وتمويل ورقابة السياسة العامة للدولة الإسلامية هي عمليات مهمة وعناصر فعالة في الإدارة العامة الإسلامية .

❖ تعتمد الإدارة العامة الإسلامية في عملياتها التخطيطية والتنفيذية والرقابية على عنصر بشرى ذي مواصفات خاصة ويتم اختياره وفق قواعد فريدة .

❖ يحكم العمل الإداري نسق من القيم الأخلاقية السامية المستمدة من المصادر الإسلامية المذكورة .

المبحث الثاني

خصائص الإدارة العامـة في الإسلام

لعل التعريف المتقدم بعناصره التحليلية ينقلنا إلى استخلاص خصائص الإدارة العامة في الطرح الإسلامي ، وذلك انطلاقاً من مسلمة مفادها أن الإدارة العامة في الإسلام بالرغم من اتفاقها مع الإدارة العامة في الفكر الموضوع في الكثير من الخصائص والسمات إلا أنها تبقى ذات خصوصية وتفرد يميزاها في الكثير من الجوانب والأبعاد ، وسيتضح ذلك عند رصد خصائص الإدارة العامة في الإسلام والتي يمكن إيرادها في الآتي :

❖ **سمو المصدر ونموذجية الطرح** : حيث أن مصدر قواعد وأصول الإدارة العامة في الإسلام يعد أسمى ما في الوجود ، ومن ثم فقد أفرز ذلك المصدر طرحاً هو غاية في النموذجية والمثالية والكمال .

❖ **التلاقي مع الفكر البشرى** : الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة لا يصادر الفكر البشرى ولا يمنع العقل الإنساني من الاجتهاد والإبداع ، بل هو يحضه على ذلك ، ويترك له هامشاً واسعاً للعطاء والإسهام ، فالطرح الإسلامي يقدم القواعد والأصول الأعم والأشمل ويوكل للعقل الآدمي صياغة التفاصيل والفروع والدقائق ، وسوف يتضح ذلك جلياً في ثنايا هذه الدراسة .

❖ **نسق القيم الإدارية الإسلامية** : كذلك تتميز الإدارة في الإسلام بسيادة نسق من القيم الروحية والأخلاقية مصدره الطرح الإسلامي ، يرافق كافة مراحل ومفردات عمليات الإدارة العامة فيجعل تلك العمليات تنساب في رفق وتوافق مع مفرداتها ومع البيئة المحيطة بها.

❖ **الهدف من الإدارة العامة الإسلامية هو كيفية الإنجاز** : فكم الإنجاز هو الهدف الأساسي الذي يعول عليه في تقويم أداء الإدارة العامة في النظم الموضوعة ، أما في النظام الإداري الإسلامي فإن ما يوضع موضع الاعتبار عند تقييم أداء الإدارة الإسلاميـــة هو كيفية الأداء أولاً ثم كمية الإنجاز ثانياً ، ومرد ذلك هو طبيعة الطرح الإسلامي التي ترتكز إليه الإدارة العامة الإسلامية ، وكذا نسق القيم الذي يرافق عملياتها إضافة إلى طبيعة البيئة التي تعمل فيها وتتعامل معها الإدارة العامة الإسلامية .

الفصل السادس

أهداف الإدارة العامة في الإسلام

في ختام هذا الباب نعكف على تحليل أهداف الإدارة العامة في الإسلام ، وتتعدد تلك الأهداف لتلائم دور الإدارة العامة الحيوي في المجتمع .

وترتيباً على أهمية ذلك الدور نتناوله من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : الإدارة العامة هي آلية تنفيذ سياسة المنهاج الإسلامي .

المبحث الثاني : الإدارة العامة تقوم بدور المراقب لتنفيذ السياسات والمقيم للنتائج .

المبحث الثالث : الإدارة العامة تنقل ردود أفعال المجتمع تجاه السياسات وأسلوب أدائها ونتائجها .

المبحث الأول

الإدارة العامة آلية تنفيذ سياسات المنهاج الإسلامي

ألمحنا في أكثر من موضع إلى أن الإدارة العامة ممثلة في النظام الإداري الإسلامي تتولى مسئولية تنفيذ سياسات المنهاج الإسلامي ، والأخير بدوره يتكفل بتنفيذ سياسات الدولة الإسلامية وأهدافها الأساسية والعليا ، وفى هذا المبحث نزيد هذه المسألة وضوحاً وتفصيلاً وذلك من خلال الآتي :

❖ **تخطيط عمليات التنفيذ** : تبدأ الإدارة العامة مباشرة عملها في تنفيذ سياسات المنهاج الإسلامي بعملية تخطيط واسعة النطاق لعمليات التنفيذ ، وتشمل عملية التخطيط تلك تنظيم الجهاز الإداري وإعداد قياداته وصياغة أساليب اتخاذ القرارات وتشكيل شبكة من الاتصالات وتدبير موارد تمويل عمليات التنفيذ ووضع نظم الرقابة على موارد التمويل ومنافذ صرفها .

❖ **وضع آليات التنفيذ** : العملية التالية للإدارة العامة هي تحديد آليات التنفيذ ، وهذه الآليات تتجسد في الآتي :

- **قواعد ولوائح** : تحدد الإطار العام والضوابط الأساسية والهياكل التنظيمية لأجهزة ومؤسسات الجهاز الإداري بالكامل على أساسها تتم حركة الجهاز نحو تحقيق أهدافه .

- **أجهزة ومؤسسات** : وهى أبنية يتم فيها التنفيذ الفعلي لسياسات الدولة سواء أكانت إنتاجية أو خدمية .

- **التقنيات** : وهي عبارة عن معدات وأجهزة تقنية تساهم في تنفيذ السياسة العامة وتساعد العنصر البشرى في القيام بمهامه .

- **العنصر البشرى** : وهو المشغل والمحرك لكافة الآليات التي يضمها الجهاز الإداري وعليه يقع عبء تقييم الجهاز ومدى نجاحه في أداء مهامه .

❖ **نسق القيم الإدارية الإسلامية** : وهذا النسق من القيم يتخلل كافة مسالك النظام الإداري وهو بصدد السعي من أجل تحقيق أهدافه وغاياته .

المبحث الثاني

الإدارة العامة تقوم بدور المراقب لتنفيذ السياسات والمقيم للنتائج

إضافة إلى الهدف المتقدم ثمة هدف آخر للإدارة العامة في المجتمع الإسلامي يتمثل هذا الهدف في القيام بدور المراقب لعمليات تنفيذ السياسات والبرامج وكذا القيام بدور المقيم للنتائج ، وإزاء هذا الهدف ثمة بعض الإيضاحات التي تزيل من الذهن اللبس والغموض الذي يمكن أن يحدث بخصوص مسألتي الرقابة والتقييم :

❖ **الإيضاح الأول** : يتعلق بمسألتي الرقابة والتقييم اللتين تقوم بهما أجهزة تنشأ خصيصاً لهذا الغرض ، وتكون هذه الأجهزة مستقلة عن الجهاز الإداري ولكنها تابعة رأساً للمنهاج الإسلامي .

❖ **الإيضاح الثاني** : يتعلق أيضاً بمسألتي الرقابة والتقييم ، ولكن اللتين يقوم بهما الجهاز الإداري ذاته على نفسه من خلال أجهزة ينشئها خصيصاً لذلك ، وتعرف هذه العمليات بالرقابة الذاتية والتقييم الذاتي ، وهاتان العمليتان هما المقصودتان بالتحليل في هذا المبحث ، وذلك من خـــلال الآتي :

أولاً : الرقابة الذاتية :

يقوم الجهاز الإداري إزاء كل عملية أو مرحلة من مراحل تنفيذ السياسة العامة بتخصيص جهاز يتولى مهمة الرقابة على أسلوب الأداء وحجم الإنجاز وتصحيح الأخطاء وتقويم المسار أولاً بأول ، وبذا يتلافى الجهاز الإداري حدوث الأخطاء وتراكمها .

ثانياً : التقييم الذاتي :

كذلك يقوم الجهاز الإداري بتحديد جهاز يتولى عملية تقييم النتائج النهائية لتنفيذ السياسات والبرامج التي يعكف على تنفيذها ، ويقف هذا الجهاز التقييمي على حقيقة النتائج وحجم الإنجاز قبل رفع تلك النتائج إلى الجهات الأعلى في المنهاج الإسلامي ، كما أن هذا الجهاز يمكنه أن يرسل إلى الجهاز الإداري ببعض المؤشرات المبدئية الاستكشافية المبكرة حول حجم الإنجاز المتوقع مما يحدو بالجهاز الإداري إلى تدارك الموقف وتصحيح الأوضاع .

المبحث الثالث

الإدارة العامة تنقل ردود أفعال المجتمع تجاه السياسات وأسلوب أدائها ونتائجها

الإدارة العامة من خلال الجهاز أو النظام الإداري في حالة تماس مباشر مع أفراد المجتمع ومنظماته الأهلية غير الحكومية وبالتالي فهي الأقدر على تحسس واستشعار آراء وردود أفعال فئات المجتمع وطوائفه تجاه السياسات العامة وأسلوب أدائها ونتائجها .

وإزاء هذه الوضعية فينبغي للنظام الإداري الإسلامي أن يكون أميناً حيث يتعين عليه أن ينقل إلى الجهات صاحبة الاختصاص في المنهاج الإسلامي تلك الآراء وردود الأفعال التي استشفها وتوصل إليها ، وتفيد هذه المسألة في تصحيح الكثير من الأوضاع وتلافى العديد من المشاكل .

وقد يرى البعض أن النظام الإداري ليس معنيا بهذه المسألة إذ ربما لو قام بعملية نقل الآراء وردود الأفعال قد يسئ إلى أجهزته ومؤسساته ، إلا أن هذا الرأي يتنافي مع طبيعة النظام الإسلامي وقيمه ومبادئه وكذا النظام الإداري الإسلامي ونسق القيم الإدارية الذي يتخلل أجهزته وعملياته ويسهر على يقظة ضمير العاملين فيه .

الباب الثاني

عمليات الإدارة العامة في الإسلام

في الباب الأول من هذا المجلد انتهينا من رسم ملامح وتعريف مجمل المسائل المتعلقة بالإدارة العامة في الإسلام وننتقل في هذا الباب إلى دراسة عمليات الإدارة العامة ، وعمليات الإدارة العامة يقصد بها جملة التفاعلات والفعاليات التي تتم داخل النظام الإداري وهو بصدد أداء مهامه وتحقيقه لأهدافه وغاياته .

وعمليات الإدارة العامة بالمفهوم الإسلامي تتفق في بعض الأمور مع عمليات الإدارة العامة في الفكر الموضوع وتختلف معها في أمور أخرى ، فقد تتفق عمليات الإدارة العامة في المفهوم الإسلامي مع عمليات الإدارة العامة في الفكر الموضوع من حيث وظيفة كل عملية وهدف وغاية كل تفاعل ، ولكن يحدث الاختلاف في أسلوب الأداء والقيم التي تحكم حركة التفاعلات ، وسيتضح ذلك جلياً حال التحليل .

تتسلسل عمليات الإدارة العامة في الإسلام تسلسلاً منطقياً يتواءم مع وظائف وأدوار تلك العمليات فالتخطيط هو أول عمليات الإدارة العامة ، وهو لا ينتهي بوضع خطة تنفيذ أهداف الإدارة العامة ، ولكنه يتخلل كافة العمليات الإدارية الأخرى ، حتى يتم تحقيق الأهداف النهائية ، والتخطيط لا يوضع في فراغ والأهداف لا تتحقق من تلقاء نفسها بل لابد من صياغة تنظيم دقيق ، ينقل الخطط إلى الواقع العملي ، ويحقق وظائف الإدارة الأساسية ، والتنظيم هو جسم الإدارة العامة ، ويحوى العديد من الأجهزة والتفاعلات والعلاقات .

كذلك تبرز القيادة الإدارية كإحدى العمليات والظواهر المهمة داخل الإدارة العامة في الإسلام ، فهي تظهر في التنظيم وتقود عمليات تنفيذ الخطط والبرامج ، والقيادة بدورها تلعب دوراً مهماً في تنفيذ السياسة العامة التي هي الهدف الأساسي والغاية النهائية للإدارة العامة .

ويرتبط بالقيادة ارتباطاً عضوياً ومباشراً عملية اتخاذ القرارات ، وهذه العملية غاية في الأهمية والخطورة في كافة مراحل التنظيم وكافة عمليات الإدارة العامة ، ويعّول عليها في تقييم النتائج النهائية للتنظيم ككل ، وللإدارة العامة في شمولها وعموميتها .

إضافة إلى ما تقدم تبدو أهمية الاتصالات بين أجزاء التنظيم الذي يسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة العامة ، والاتصالات تتم على أسس ومستويات عديدة ومهمتها الأساسية خلق حالة من التفاهم والتوافق بين أعضاء التنظيم لتسهيل عملية تحقيق الأهداف .

كل ما تقدم من عمليات يهدف إلى تحقيق السياسة العامة للمنهاج الإسلامي التي تحقق في ذات الوقت الأهداف العليا للدولة الإسلامية ، وتحتاج عملية تنفيذ السياسة العامة وما تتضمنه من خطط وبرامج الأموال الطائلة التي تتلاءم مع حجم تلك الخطط والبرامج ، ومن ثم كانت إحدى عمليات الإدارة العامة كذلك البحث عن الأموال لتمويل الخطط والبرامج ، ومراقبة الإنفاق مع ما يتفق مع تلك الخطط والبرامج .

وأخيراً تأتي آخر عمليات الإدارة العامة ذات الأهمية ، وهى المتمثلة في عملية الرقابة التي تهدف إلى متابعة عمليات تحقيق الأهداف ، وتلافى الأخطاء ، وتعديل المسار في حالة الانحراف ، وهناك الرقابة عبر أجهزة مستقلة ، والرقابة من داخل الجهاز الإداري نفسه .

في هذا الباب سوف نتناول عمليات الإدارة العامة في الإسلام وذلك من خلال الفصول السبعة التالية :

الفصل الأول : التخطيط.

الفصل الثاني : التنظيم .

الفصل الثالث : القيادة .

الفصل الرابع : اتخاذ القرارات .

الفصل الخامس : الاتصالات الإدارية .

الفصل السادس : التمويل والموازنة العامة .

الفصل السابع : الرقابة .

الفصل الأول

التـخـطيــط

الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالظاهرة السياسية والتي ترتبط في شق كبير منها بالاجتهاد من أجل تصريف وترتيب شئون المجتمع المسلم بأكبر قدر ممكن من الرشد والسداد يعد من الحيوية والأهمية بما يجعله يشغل حيزا واسعا من الطرح الإسلامي تجاه أوجه النشاط الإنساني عموماً ، وقدمنا سلفاً أن الإدارة العامة هي الآلية التنفيذية لأهداف المنهاج الإسلامي الذي هو حجر الأساس في الدولة الإسلامية ، ولا يتسنى للإدارة العامة القيام بمهمتها الأساسية المتبلورة في تحقيق أهداف المنهاج الإسلامي إلا من خلال استعدادات مسبقة وترتيبات دقيقة توضح بجلاء الأهداف المبتغاة وطرائق تحقيقها والوقت المتوقع للإنجاز والآليات المطلوبة سواء التقنية منها أو البشرية وما يخشى على مسار الإنجاز من توعكات أو إختلالات ويعرف كل ذلك بالتخطيط والإعداد .

وبالرغم من أن التخطيط في الطرح الإسلامي لا يختلف في ماهيته وكنهه كثيرا عن معناه في الفكر البشرى إلا أنه يبقى ذا خصوصية فيما يتعلق بموجباته وأهدافه ، ومن ثم فاستجلاء معنى التخطيط في المنظور الإسلامي يعد أمراً مهماً .

ومما يُعجب له تركيز وحث مصادر الطرح الإسلامي المتعلقة بالإدارة العامة على التخطيط بوصفه حصناً وتحوطاً ضد الزلل والخطأ والإهمال ، وبالتالي الفساد وإلحاق الضرر بالمجتمع، ومن ثم فللتخطيط أهميته ومكانته في مصادر الطرح الإسلامي ، وكذلك تنعكس آثاره ونتائجه على المنهاج الإسلامي ، والمجتمع ككل .

مما تقدم ترتبط أهمية التخطيط بما يقدمه من مزايا على مستويات عديدة وفى اتجاهات مختلفة وهذه المزايا كذلك أشارت إليها مصادر الطرح الإسلامي بوضوح وجلاء .

ووفق المنظور الإسلامي ، من الذي يتولى مهمة أو مسئولية التخطيط ، هل هو ولى الأمر رأس المنهاج الإسلامي ومعه مجلس الشورى ؟ أم هو القيادات الإدارية العليا في النظام الإداري ؟

أم يوجد التخطيط في كل مستوى من مستويات العمل الإداري ؟ ثم إن التخطيط يتطلب وفق الرؤية الإسلامية مقومات ومرتكزات يرتكن إليها ، كي يكون فعالاً وقادراً على تحقيق أهدافه التي ينشدها .

وما هي من المنظور الإسلامي أهداف التخطيط ؟ وهى تلتقي تلك الأهداف مع أهداف الإدارة العامة إجمالاً ؟ وكذلك مع أهداف المنهاج الإسلامي ، علماً بأن كل تلك الأهداف تصب في نهاية المطاف في مجموع الأهداف العليا للدولة الإسلامية .

وهل للتخطيط في الطرح الإسلامي أنواع ؟ وما هي المعايير التي بناء عليها يتم تنويع التخطيط ؟ وهل يتجه كل نوع إلى تحقيق أهداف خاصة محددة ؟ أم أن كل الأنواع تيمم شطر هدف واحد وغاية نهائية .

كيف يمكن إعداد الخطة من المنظور الإسلامي ؟ وما المراحل التي تمر بها الخطة حتى تصل إلى وضعية الجاهزية للنفاذ ؟ وما هي المتطلبات التي تستوجبها عملية الإعداد ؟ .

وأخيراً هل ثمة معوقات يمكن أن تعوق التخطيط عند إعداد الخطة أو حال وضعها موضع التنفيذ ؟ وما هي تلك المعوقات ؟ ومن أين تنشأ ؟ وكيف السبيل إلى التغلب عليها ؟ .

كافة الأسئلة والاستفسارات التي عرضنا لها فيما تقدم سوف نعكف على الإجابة عليها وإيضاحها من خلال المباحث العشرة التالية :

المبحث الأول : معنى التخطيط .

المبحث الثاني : أهمية التخطيط .

المبحث الثالث : بيئة التخطيط .

المبحث الرابع : مزايا التخطيط .

المبحث الخامس : مسئولية التخطيط .

المبحث السادس : مقومات التخطيط .

المبحث السابع : أهداف التخطيط .

المبحث الثامن : أنواع التخطيط .

المبحث التاسع : إعداد الخطة .

المبحث العاشر : معوقات التخطيط .

المبحث الأول

معنى التخطيـط

التخطيط عبارة عن رغبة في تحقيق هدف مرسوم ، يستتبعه قيام وضع معين عن طريق إمكانات متاحة معلومة ، وفى خلال مدة زمنية محددة .

وهذا التعريف يحتاج إلى إيضاح وتفصيل ، يمكن القيام به من خلال تحليل مفرداته ودقائقه ، وذلك على النحول التالي :

❖ **الرغبة في التخطيط** : حيث يفترض عزم القائمين على الأمر ورغبتهم في انتهاج التخطيط منهجاً وسلوكاً لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات ، ويستتبع ذلك بالتالي تهيؤ البيئة واستعدادها لمشاركة المخططين رغبتهم وإعانتهم على المضي قدماً .

❖ **تحقيق هدف مرسوم** : التخطيط لابد أن يرمى إلى تحقيق هدف مرسوم واضح وجلي ، ووضوح الهدف وجلاؤه من لزوميات نجاح الخطة ، والأهداف الغامضة غير المحددة تؤدى إلي تعثر عملية التخطيط وتخلفها عن بلوغ ما ترمى إليه ، والخطة غير واضحة الأهداف تنتفي عنها صفة التخطيط ولا يمكن أن توصف بأنها خطة .

❖ **الهدف يؤدى إلى قيام وضع معين** : يترتب على الأهداف الواضحة الدقيقة قيام أوضاع جديدة ، فالهدف لا يكون خيالياً مجرداً يتم في فراغ ، بل هو في ذاته وسيلة لخلق حالة أو وضعيه معينة غالباً ما تنحو منحى المثالية والكمال .

❖ **توفر إمكانات متاحة معلومة** :كذلك من أهم عناصر التخطيط توفر إمكانات متاحة معلومة ، حيث أن تلك الإمكانات هي وسيلة تحقيق الأهداف ، ولابد لهذه الإمكانات أن تتسم بسمتين : **السمة الأولى** : أن تكون إمكانات في متناول اليد وتحت السيطـرة لا أن

تكون متوقعة أو مرجوة ، **السمة الثانية** : أن تكون إمكانات معلوم حجمها وكمها وقيمتها، وكل ذلك تبدو أهميته في مسار الخطة .

❖ **المدة الزمنية المحددة** : التخطيط يهتم بعامل الزمن ويعتبر من عناصره الأساسية ، فتحديد الأهداف يقترن بضرورة تحقيقها خلال مدة زمنية معينة ، والمدى الزمني لتحقيق الأهداف يرتبط عضوياً بالإمكانات المتاحة المعلومة ، فكلما كانت الإمكانات متوازنة في حجمها وكمها وقيمتها وفعاليتها مع حجم الأهداف ومدى طموحها ، كانت المدة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف مناسبة .

مما تقدم يتضح أن التخطيط عملية مركبة تتفق مع الطرح الإسلامي في الهدف والغاية ، وينبغي أن يغلف التخطيط بالمعنى الأخلاقي ، فالهدف النهائي من التخطيط إقامة مجتمع إسلامي يقر شرع الله ويعمل بكتابه وتسوده القيم الإسلامية ويحقق لمواطنيه الحياة الطيبة الكريمة التي تشبع حاجات الجسد وتصل به إلي نطاق الغنى ، وتزكى الروح وترتقي بها إلي أعلى درجات التقوى والشفافية .

المبحث الثاني

أهمية التخطيط

التخطيط وفقا للتعريف المتقدم سمة مثاليه ، وينبغي أن تكون أخلاقية ، فهو يقترب من مرتبة القيمة العليا ، إذا توافر له نصيب من الأخلاق والمثل ، والتخطيط ليس غاية في حد ذاته ، بل هو وسيلة وعون من أجل تحقيق أهداف يسمو إليها المخطط ، ومن ثم فالتخطيط يجد موجباته والمرغبات في إتّباعه في مصادر الطرح الإسلامي ، كما أنه في ذات الوقت أصبح إحدى ضرورات العصر ولوازمه ، ويمكن إيضاح هذا الإجمال من خلال ما يلي :

أولاً : التخطيط في مصادر الطرح الإسلامي :

يجد التخطيط مكاناً سامياً رفيعاً في مصادر الطرح الإسلامي ، حيث صاغت له الأصول المرجعية ، وتركت للفرد وللمجتمع التفكير والتدبر في اتباعه ، وتحقيق الأهداف والغايات عن طريقه ، ويمكن تتبع ذلك في مصادر الطرح الإسلامي كما يلي :

❖ **القرآن الكريم :**

إن الحق تبارك وتعالى يعلمنا ويعلّمنا كيف أقام هذا الكون على التخطيط والتدبير المحكم السديد ، وكيف أن كل صغيرة وكبيرة فيه قد وضعت لهدف محدد وبهيئة وشكل معين ، ويحض الإنسان على التدبر في القرآن ، أولاً ليستنبط منه الآيات والدلائل والأصول التي هي أساس وأصل كل نشاط أو حركة في هذا الكون ، ثم ينصرف بعد ذلك إلى تخطيط شئونه وتدبير أموره وفق ذلك الدستور المحكم ، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي :

- **تخطيط وتدبير الله للكون ومخلوقاته :**

لقد أقام الخالق العظيم هذا الكون على التخطيط المحكم والتدبير السديد ، وقد أخبر بذلك في كتابه العزيز ، فقال تعالى ﴿ إِنَّ رَبَّكُمُ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ فِى سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ ٱسْتَوَىٰ عَلَى ٱلْعَرْشِ ۖ يُدَبِّرُ ٱلْأَمْرَ ۖ مَا مِن شَفِيعٍ إِلَّا مِنۢ بَعْدِ إِذْنِهِۦ ۚ ذَٰلِكُمُ ٱللَّهُ رَبُّكُمْ فَٱعْبُدُوهُ ۚ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ قُلْ مَن يَرْزُقُكُم مِّنَ ٱلسَّمَآءِ وَٱلْأَرْضِ أَمَّن يَمْلِكُ ٱلسَّمْعَ وَٱلْأَبْصَٰرَ وَمَن يُخْرِجُ ٱلْحَىَّ مِنَ ٱلْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ ٱلْمَيِّتَ مِنَ ٱلْحَىِّ وَمَن يُدَبِّرُ ٱلْأَمْرَ ۚ فَسَيَقُولُونَ ٱللَّهُ ۚ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِى رَفَعَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ۖ ثُمَّ ٱسْتَوَىٰ عَلَى ٱلْعَرْشِ ۖ وَسَخَّرَ ٱلشَّمْسَ وَٱلْقَمَرَ ۖ كُلٌّ يَجْرِى لِأَجَلٍ مُّسَمًّى ۚ يُدَبِّرُ ٱلْأَمْرَ يُفَصِّلُ ٱلْءَايَٰتِ لَعَلَّكُم بِلِقَآءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ ﴾[3] .

وقال تعالى ﴿ يُدَبِّرُ ٱلْأَمْرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِى يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُۥٓ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴾[4] .

كما خلق سبحانه الإنسان لغاية وحكمة ، وهي عبادته جل وعلا ، وعمارة الكون ، وبيّن ذلك للإنسان في شكل سؤال الغرض منه إثبات الحكمة والسداد ونفى العبث واللعب ، قال تعالى " ﴿ أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَٰكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ ﴾[5] .

---

[1] . سورة يونس : ٣ .
[2] . سورة يونس : ٣١ .
[3] . سورة الرعد : ٢ .
[4] . سورة السجدة : ٥ .
[5] . سورة المؤمنون : ١١٥ .

- كل شئ في الكون قائم على التدبير والتخطيط :

وبيّن الله لعباده أن الكون وما يحويه من مخلوقات وموجودات ، قد خلقها سبحانه وفق تخطيط وتدبير محكم بالغ الدقة ، فقال تعالى ﴿ ٱللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَحْمِلُ كُلُّ أُنثَىٰ وَمَا تَغِيضُ ٱلْأَرْحَامُ وَمَا تَزْدَادُ ۖ وَكُلُّ شَيْءٍ عِندَهُۥ بِمِقْدَارٍ ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ ٱلَّذِى لَهُۥ مُلْكُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَلَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ يَكُن لَّهُۥ شَرِيكٌ فِى ٱلْمُلْكِ وَخَلَقَ كُلَّ شَىْءٍ فَقَدَّرَهُۥ تَقْدِيرًا ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَٰسِىَ مِن فَوْقِهَا وَبَٰرَكَ فِيهَا وَقَدَّرَ فِيهَآ أَقْوَٰتَهَا فِىٓ أَرْبَعَةِ أَيَّامٍ سَوَآءً لِّلسَّآئِلِينَ ﴾[3] .

وقال تعالى ﴿ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُۥٓ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بَٰلِغُ أَمْرِهِۦ ۚ قَدْ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ شَىْءٍ قَدْرًا ﴾[4] .

وقال تعالى ﴿ فَٱلْمُدَبِّرَٰتِ أَمْرًا ﴾[5] .

وذلك في شأن الملائكة الذين يشاركون بإرادة الله ومشيئته في تدبير شئون الكون وتخطيط أموره حيث تنزل بالتدبير المأمور به من عنده .

- الأمر الإلهي للناس بالتدبير والتخطيط وإحكام الأمور :

ويأمر الإله القدير الناس بالتدبر في القرآن المنزل على الرسول الكريم ، وتخطيط حياتهم وإحكام أمورهم وفق ما ورد فيه من مبادئ وأسس وقيم ومثل فقال تعالى﴿ أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ ٱلْقُرْءَانَ ۚ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِندِ غَيْرِ ٱللَّهِ لَوَجَدُوا۟ فِيهِ ٱخْتِلَٰفًا كَثِيرًا ﴿٨٢﴾ ﴾[6] .

---

[1] . سورة الرعد : ٨ .
[2] . سورة الفرقان : ٢ .
[3] . سورة فصلت : ١٠ .
[4] . سورة الطلاق : ٣ .
[5] . سورة النازعات : ٥ .
[6] . سورة النساء : ٨٢ .

وقال تعالى ﴿ أَفَلَمْ يَدَّبَّرُوا۟ ٱلْقَوْلَ أَمْ جَآءَهُم مَّا لَمْ يَأْتِ ءَابَآءَهُمُ ٱلْأَوَّلِينَ ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ كِتَٰبٌ أَنزَلْنَٰهُ إِلَيْكَ مُبَٰرَكٌ لِّيَدَّبَّرُوٓا۟ ءَايَٰتِهِۦ وَلِيَتَذَكَّرَ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ ٱلْقُرْءَانَ أَمْ عَلَىٰ قُلُوبٍ أَقْفَالُهَآ ﴾[3] .

ويسوق لنا الحق تبارك وتعالى في سورة يوسف من الآيات ما يبين قيمة التخطيط وجدوى التدبير في التحسب والتحوط للأزمات التي تصيب المجتمع من جراء نقص المحاصيل والثمار في بعض الحقب والأزمنة ، قال تعالى ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِى سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِى مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِى مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾ ﴾[4] .

❖ السنة المطهرة :

وجاءت السنة المطهرة على منوال الذكر الحكيم تحث على التحلي بالفكر الرشيد والتدبير السديد والتخطيط المحكم للتعامل مع أمور الحياة وشئونها المختلفة ، وفى ذلك يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " **المؤمن كيس فطن** " والكياسة والفطنة أن يحسب الإنسان لكل خطوة من خطواته موقعهـا ، ويعد لكل أمر عدته ، ثم يكمل ذلك ويتممه حديث الرسول الكريم صلوات ربى وسلامه عليه : " **لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين** " ، ومفاد ذلك أن المؤمن لا يعيش حياته عبثاً مرتجلاً إياها ارتجالاً بل يعتمد التخطيط أسلوباً لها ومنهجاً يحقق بواسطته أهدافه ومراميه مستفيداً من تجاربه معولاً عليها في نظرته إلى المستقبل ،

---

[1] . سورة المؤمنون : ٦٨ .

[2] . سورة ص : ٢٩ .

[3] . سورة محمد : ٢٤ .

[4] . سورة يوسف : ٤٧ — ٤٩ .

وعلى هذا المنوال أيضاً ورد المأثور الإسلامي الحكيم الذي نصه " **اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لأخرتك كأنك تموت غداً** " وفحوى ذلك أن الإنسان يؤمل في الحياة كأنما يخلد فيها فيبنيها على التخطيط ويرسمها على التدبير وهو في ذات الوقت يوظفها أحسن توظيف ويستثمرها أمثل استثمار ليستعين بما قدمه فيها من خير وإحسان وبر على الحياة الآخرة التي قد يوافيه أجلها في أية لحظة .

❖ نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول ودولة الخلفاء الراشدين :

– لقد اعُتمد التخطيط والتدبير والإعداد نموذجا عمليا لدولة الرسول منذ مهبط الوحي وبدء الرسالة ، فتلقى الرسالة ثم الجهر بها والسعي نحو تبليغها إلى كافة البقاع والإرجاء قد تم وفق تسلسل وتخطيط هو غاية في الإحكام والدقة ، ثم كانت الهجرة لتأسيس الدولة والتعامل مع المتغيرات في الوطن الجديد في حاجة إلى تخطيط من نوع آخر.

– وعندما انتصبت أركان الدولة الإسلامية كان التخطيط ديدنها في كافة الأمور والشئون ففي الشئون الداخلية كان التخطيط لخلق مجتمع متجانس يسوده الإخاء ويعمه التكامل والتراحم وكان النموذج مشرفاً ، اقتصادياً واجتماعياً وإدارياً ، وعلى صعيد الشئون الخارجيـــة تم التخطيط لنشر الدعوة ، والإعداد للدفاع عن الدين الجديد ضد أعدائه المتربصين به ، فكان النموذج مثالياً في المزاوجة بين نشر الدعوة وما تستلزمه من إمكانات مادية وبشرية وفكرية وبين الدفاع عن الدين الواعد وما يتطلبه كذلك من قوة وشوكة ترهب المتربصين وتردع الطامعين ، ونجحت دولة المدينة في عهد الرسول الكريم في تأسيس دولة الإسلام الأولى بالتخطيط والتدبير والحصافة .

– وحين لبى الرسول الكريم دعوة ربه وجاءه اليقين استلم اللواء من بعده خلفاؤه الراشدون فواصلوا السعي الحثيث لرفعة شأن الدولة الناشئة فأعز الله بهم الإسلام ومكن له ، ففتحت

البلاد والأمصار ، وظهرت النظم الاقتصادية والمالية والإدارية التي قامت جميعها على التخطيط والتدبير السديد .

– لقد كان التخطيط في دولة الإسلام الأولى حال حياة الرسول ثم في دولة الإسلام في عهد الخلفاء الراشدين هو النهج العام الذي ارتكزت عليه عمليات تنفيذ سياسة الدولة في كافة المجالات الاقتصادية والعسكرية ، وكانت نتائجه واضحة جلية ومرد ذلك أساساً أن مصادر التشريع محط تقديس وتقدير الجميع ، كما أن التشريع ذاته لا خلاف ولا جدال حوله ، ومن ثم كانت السياسات سلسة ومباشرة والتخطيط لتنفيذها سهل ميسور ، وأهدافها واضحة ومحددة .

ثانياً : التخطيط إحدى ضرورات العصر :

فيما مضى أوضحنا كيف أن التخطيط يجد أصوله وجذوره في الطرح الإسلامي بشقيه التشريعي المعتقدي والتطبيقي العملي ، وذلك قبل ظهوره في الأفكار والنظريات البشرية الموضوعة بمئات السنين .

إلا أننا في وقتنا الراهن نجد أن التخطيط لا يزال منهجاً مهماً من مناهج تنفيذ السياسات بأكبر قدر ممكن من الأمان والاستقرار ، وتتجلى أهمية التخطيط في الوقت الراهن في الآتي :

❖ التخطيط يمكننا من استحضار التراث الفكري الإسلامي المعتقدى والعملي ، وفرضه على الواقع وإقامة توليفة تجمع بين أصالة الأصول والأسس ومعاصرة الوقائع والتطورات .

❖ إن طبيعة التطورات والمستجدات التي تواجهها المجتمعات وما تحمله من عدم وضوح رؤية وتضارب في الأفكار والرؤى في عالم مضطرب وغير مستقر ، تستوجب التخطيط كمنهج لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف .

❖ ما تعانيه الأمم والشعوب في الوقت الراهن من محدودية الإمكانات وتواضعها وقلة المقدرات أمام طموحات الشعوب وآمالها ، تستلزم ضرورة التخطيط والتدبير لإنجاز أكبر شق من الأهداف وتحقيق قدر مقنـع من الآمال .

المبحث الثالث

بيئـة التخطـيط

إننا لا نتحدث عن التخطيط بشكل عام ولكننا نتحدث عن التخطيط في بيئة خاصة هي المجتمع الإسلامي ، وبالتالي فالتخطيط – وكما سبق وأوضحنا – هو أول عمليات الإدارة العامة لتنفيذ السياسة العامة للدولة الإسلامية ، ومن ثم فإن البيئة المباشرة التي يتم فيها ويتعامل معها منهج التخطيط هي النظام الإداري الإسلامي ، – وقد سبق وأوضحنا – كذلك خصائص النظام الإداري الإسلامي ، وذلك يستوجب ضرورة التواؤم بين التخطيط كمنهج وبين النظام الإداري الإسلامي كبيئة لذلك المنهج ، ويتم ذلك التواؤم من خلال جملة من المعطيات :

- إن مما يخلق حالة من التواؤم بين التخطيط وبيئته وهى النظام الإداري الإسلامي ، وجود قناعة بأن التخطيط ينبع من موجبات شرعية وأنه ليس بدعة جاءت مع مستجدات الحياة العصرية ، ومن ثم يتم معالجة حالة الاغتراب التي يمكن أن تحدث بين التخطيط بشكله وغلافه كقيمة عصرية وبين النظام الإداري الإسلامي كوعاء ذي أصول وجذور إسلامية، ويصبح الاثنان في سياق واحد .
- إفساح المجال للقيم الإسلامية ذات النزعة الإنسانية والروحية والقائمة على المعتقدات والمبادئ والمثل لأن تغلف التخطيط وتتخلل مراحله ومقوماته وأهدافه ، ومن ثم يكتسب التخطيط كقيمة معاصرة المسحة الروحية التي تعبق جو البيئة التي هي النظام الإداري الإسلامي .
- التركيز على حقيقة أن نتائج التخطيط تحمل في ثناياها تحقيقا لأهداف الدولة الإسلامية والمجتمع المسلم ، ومن ثم يصبح الالتقاء بين قيمة التخطيط والدولة الإسلامية

حول الأهداف خير برهان وأسطع دليل على تواؤم التخطيط مع بيئته التي هي النظام الإداري الإسلامي الوسيلة الرسمية المعتمدة لتحقيق السياسة العامة التي تحقق بالتالي أهــداف الدولة الإسلامية .

المبحث الرابع

مزايا التخطيط في النظام الإداري الإسلامي

يحقق التخطيط في النظام الإداري الإسلامي مجموعة من المزايا ، يمكن رصدها في الآتي :

❖ يقود التخطيط إلى وضوح الأهداف ، ويتحقق ذلك في النظام الإداري الإسلامي ، حيث تتسم السياسة العامة بالوضوح والتحديد ، ويسهل على التخطيط كمنهج نقل تلك السياسة إلي أهداف ، وقد يترتب على تعقيد السياسة العامة وعدم وضوحها غموض في الأهداف .

❖ يكثف التخطيط الضوء على الإمكانات ، ويحدد طاقاتها وقدراتها بشكل دقيق ، حيث يترتب على ذلك تحديد آليات ووسائل تحقيق الأهداف .

❖ يتولى التخطيط مهمة التنسيق بين آليات التنفيذ ومراحله ، بحيث تنساب تلك الآليات من مرحلة إلى أخرى في سهولة ويسر ، ويسود التعاون والانسجام والتوافق بين عناصر التنفيذ في جميع المراحل حتى الوصول إلى الأهداف والنتائج النهائية .

❖ يسّهل التخطيط عملية الرقابة على أسلوب الأداء ، وتقويم حجم الإنجاز بشكل مستمر ، وتتم الرقابة والتقويم – كما سيتضح فيما بعد – داخل النظام الإداري ذاته ، وكذا من خارجه .

❖ يحدد التخطيط بدقة الأعمال والمسئوليات لكل فرد من أفراد النظام ، وبالتالي تسهل عملية تقويم أداء الأفراد والوقوف على مواطن الضعف وعلاجها ومكامن القوة وإنمائها ، كما تتيسر عملية توزيع الثواب وتوقيع العقاب .

❖ يعد التخطيط أهم وسائل الاستثمار الأمثل للموارد ، حيث يترتب على التخطيط تخصيص وتوظيف الموارد المتاحة بالأسلوب الأمثل وفى المجالات المناسبة ، والحصول على أفضل النتائج وأجداها مادياً واجتماعياً .

❖ يؤقت التخطيط بدقة لإنجاز السياسات وتحقيق الأهداف ، فهو يرسم منذ البداية أسلوب ووسائل تنفيذ السياسات ، ويحدد في ذات الوقت المدة الزمنية التي يستغرقها التنفيذ ، وذلك لأن الخطة كلها تحت سيطرة المخطط ، ويتابع بدقة مراحلها وحجم الإنجاز وفق معايير معدة خصيصا لذلك .

❖ التخطيط في ذاته يُكسب المسئولين خبرة ومهارة التخطيط والترتيب ، فيعتادونه بل ويعتمدونه نمطا لحياتهم ، وينقلون ذلك إلى المستويات المختلفة داخل النظام ، فتنتشر هذه القيمة وتصبح إحدى سمات النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الخامس

مسئولية التخطيط في النظام الإداري الإسلامي

النظام الإداري الإسلامي يعتمد التخطيط منهجاً له في كافة المراحل والمستويات ، ولا يعتبره حكراً على الإدارة العليا دون المستويات الأدنى ، فكل مستوى من المستويات الإدارية يقوم بوضع الخطط التي تمكنه من تنفيذ الأعمال المنوط به القيام بها وفق مسئولياته وموقعه في النظام الإداري ، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي :

❖ المستويات الإدارية العليا :

في المستويات الإدارية العليا يبدأ النظام الإداري أولى فعالياته ، حيث يتسلم السياسة العامة من المنهاج الإسلامي ، ويشرع في انتهاج التخطيط لكي يحوّل تلك السياسة إلى أهداف واضحة ومحددة ، ويعين كذلك الإمكانات المادية والبشرية التي تلزم لتحقيق تلك الأهداف .

❖ المستويات الإدارية الوسطى :

على هذا المستوى يهدف التخطيط إلى ما يلي :

- تحويل الأهداف إلى برامج عمل توزع مهامها على فرق عمل وإدارات معينة .
- وضع جداول زمنية خاصة بتنفيذ برامج العمل المحددة أعلاه .

❖ المستويات الإدارية الإشرافية :

المستوى الإشرافي هو المستوى الإداري الأقرب إلى التطبيق العملي ، حيث يتولى هذا المستوى الإداري تطبيق وتنفيذ برامج العمل على أرض الواقع والتنفيذ الفعلي المباشر للأهداف المحددة سلفاً ، وهنا أيضاً يبدو التخطيط مهماً وفعالاً .

مما تقدم يتبين أن التخطيط كمنهج إداري معتبر ينساب في كافة مستويات النظام الإداري الإسلامي ، حيث يعمد كل مستوى من المستويات الإدارية إلى وضع الخطط للقيام بعمله وإنجازه على اكمل وجه ، ومن ثم فالنظام الإداري الإسلامي لا يعرف استحواذ الإدارة العليا على التخطيط دون المستويات الأدنى .

المبحث السادس

مقومات التخطيط في النظام الإداري الإسلامي

يرتكز التخطيط في النظام الإداري الإسلامي على جملة من المرتكزات ، تساهم جميعها في زيادة فعالية التخطيط وإحرازه لأهدافه ، وتتمثل هذه المرتكزات فيما يلي :

❖ الرغبة في التخطيط :

أول مرتكزات التخطيط في النظام الإداري الإسلامي يتمثل في الرغبة في التخطيط ، والرغبة في التخطيط تعنى استعداد كافة مفردات البيئة من مجتمع ومنهاج إسلامي ونظام إداري لاعتماد التخطيط منهجاً ، وفى هذه الحالة ينبغي الإشارة إلى أمرين :

– **الأمر الأول** : أن وجود الرغبة لدى مفردات البيئة الإسلامية في اعتماد التخطيط نهجاً للنظام الإداري سيساعد كثيراً في تمكين النظام الإداري من تطبيق التخطيط بكفاءة وفعالية ، وكذا في تهيئة الفرصة أمام التخطيط لأن يأتي أكله كمنهج شامل .

– **الأمر الثاني** : تقود الرغبة في انتهاج التخطيط من مفردات البيئة الإسلامية إلى اعتماد التخطيط نهجاً لكافة آليات المنهاج الإسلامي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .. الخ ، مما يساعد على خلق مجتمع إسلامي يعتمد التخطيط نهجاً له في كافة مشتملات حياته.

❖ الأهــداف :

الأهداف تعتبر المرتكز الثاني من مرتكزات التخطيط في النظام الإداري الإسلامي ، وهى بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها عن طريق التخطيط ، وقد تكون الأهداف إستراتيجية بعيدة المدى تمثل أهدافاً للمنهاج الإسلامي ، وتلتقي مع الأهداف العليا للدولة الإسلامية ، وقد

تكون الأهداف تكتيكية قصيرة المدى ، وتمثل مراحل متعددة في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى .

وفى الطرح الإسلامي معلوم أن الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى يقوم بصياغتها وتحديدها مفردات المنهاج الإسلامي المتمثلة في ولى الأمر ومجلسه الشورى ومجلس وزرائه ، أما الأهداف التكتيكية فهي التي تصيغها قمة الجهاز الإداري ، والهدف منها تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ، حيث يتم تحويلها إلى أهداف مرحلية على فترات زمنية .

وتتسم الأهداف في النظام الإداري الإسلامي بمجموعة من السمات ، تجعل منها مرتكزاً مهماً وقوياً من مرتكزات التخطيط ، وتتمثل تلك السمات في الآتي :

- أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة لمن يقوم بصياغتها ، وكذا لمن يقوم بتنفيذها ، ويجب على المسئولين في المستويات الإدارية المختلفة القيام بتوضيح الأهداف للعاملين القائمين على تنفيذها .

- أن تكون مفهومة ، وفهم الأهداف من قبل القائمين على تنفيذها يخلق لديهم القناعة بها، وبالتالي الحماس لتحقيقها بكل ما أوتوا من قوة وقدرة .

- أن تكون ممكنة التحقيق بعيدة عن التهويمات والشعارات الإنشائية ، ولا تعبر عن طموحات خيالية ، بل تعكس واقع المجتمع ، وتتحرك في حدود إمكاناته ومقدراته .

- أن تكون متناسقة ، أي غير متعارضة أو متضاربة ، بحيث تنساب جميعها في توافق وانسجام يعكس وضوحها وواقعيتها وفهم المنفذين والعاملين في الجهاز الإداري لها .

- أن تكون متفقة مع قيم المجتمع ، وهنا يتجلى ما سبق وقدمناه ، من ضرورة التواؤم بين التخطيط كمنهج وبين أهدافه كأحد أهم مقوماته ومرتكزاته وبين النسق القيمي السائد في المجتمع ، وهى هنا القيم والمبادئ الإسلامية .

– أن تكون نتائج الأهداف قابلة للتقدير والقياس الزمني والكمي والنوعي ، أي متى يتم إنجازها وبأية كمية ونوعية الأداء .

❖ القدرة على التوقع :

كذلك من مرتكزات التخطيط في النظام الإداري الإسلامي القدرة على التوقع ، والقدرة على التوقع تعني في مجال الإدارة الإسلامية أن المقدمات المبنية على الموضوعية والصدق والإخلاص والتفاني تقود بمشيئة الله تعالى إلى نتائج إيجابية ، تحقق الأهداف المرسومة في الأوقات المحددة لها ، ولا يتعارض التوقع مع القيم الإسلامية أو المرجعية الفكرية الإسلامية ، فقد قال الله في كتابه الكريم ﴿ وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ هَلۡ جَزَآءُ ٱلۡإِحۡسَٰنِ إِلَّا ٱلۡإِحۡسَٰنُ ۝٦٠ ﴾[2] .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " تفاءلوا بالخير تجدوه " .

❖ السياسات :

هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تقدمها الإدارة لتقنين وتقعيد سير العمل في مختلف مراحل وعمليات النظام الإداري بغية تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة سلفاً ، وهذه القواعد والمبادئ تكون في المعتاد مكتوبة في أنظمة وقوانين ، ويعرفها أفراد الجهاز الإداري جيدا أو يتصرفون أثناء أدائهم لواجباتهم الوظيفية وفقاً لها ، وتحقق القواعد والمبادئ بوصفها أحد مقومات التخطيط جملة من المزايا منها ما يلي :

---

[1] ـ سورة العنكبوت : ٦٩ .
[2] ـ سورة الرحمن : ٦٠ .

- توضح القواعد والمبادئ بدقة الأساليب والطرائق التي يتبعها النظام الإداري من أجل تحقيق الأهداف والسياسات التي وردته من المنهاج الإسلامي ، وهذا يرسخ الاستقرار في العمل داخل الجهاز الإداري ، كما يبنى جواً من الثقة بين أفراد الجهاز الإداري ومنظماته وبين جمهور المواطنين .

- تقود هذه القواعد والمبادئ إلى إيجاد نوع من الالتزام السلوكي من قبل العاملين ، كما تؤدى إلى تنسيق جهودهم ، وتوفير الوقت والجهد ، فهذه القواعد والمبادئ تجسد نوعاً من الرقابة الداخلية أي النابعة من الجهاز الإداري وبالتالي تحد من الانحراف ، وكذا فهي لا تدع مجالا للاجتهاد أو التخريج الخاص لطرائق وأساليب تحقيق الأهداف .

وطلباً لكفاءة وفاعلية المبادئ والقواعد في النظام الإداري الإسلامي ، فينبغي أن تكون واضحة ومفهومه بالنسبة للعاملين بالجهاز الإداري ، ولا مانع من قيام المخططين بشرح وتفصيل هذه القواعد والمبادئ للعاملين ، كما يجب أن تكون تلك القواعد والمبادئ منسجمة وغير متضاربة أو متعارضة مع بعضها أو مع سياسات المنهاج الإسلامي أو الأهداف العليا للدولة الإسلامية .

وتنقسم المبادئ والقواعد إلى عدة أقسام على النحو التالي :

- القواعد والمبادئ التي تمس عصب المجتمع وتنظم نواحي الحياة المختلفة من اقتصادية واجتماعية وثقافية وتعليمية .. الخ ، ويتصف هذا الفصيل من القواعد والمبادئ بالثبات والاستقرار والشمول والعمومية ، ويتم صياغة هذه السياسات داخل المنهاج الإسلامي.

- القواعد والمبادئ التي تنظم العلاقة بين مرافق الدولة المختلفة وبين المواطنين ، وتنظم كيفية الاستفادة من تلك المرافق ، وهذا الفصيل من القواعد والمبادئ أكثر تفصيلاً لسير العمل في الجهاز الإداري القائم على تنفيذها .

- القواعد والمبادئ التي تتعلق بنظام العمل والنشاطات داخل الجهاز الإداري ، ومن أمثلة هذا الفصيل السياسات المالية وسياسات الخدمة المدنية .. الخ .

❖ الإجراءات :

المرتكز الخامس من مرتكزات التخطيط يتمثل في الإجراءات ، وهى عبارة عن الخطوات التفصيلية لكيفية إتمام الأعمال داخل الجهاز الإداري .

وتتسم إجراءات النظام الإداري الإسلامي بالدقة والوضوح والبساطة والمرونة والتناسق والانسجام مع بعضها ومع بيئتها التي هي النظام الإداري .

❖ الوسائل والإمكانات :

المرتكز الأخير من مرتكزات التخطيط يتحدد في الوسائل والإمكانات التي تحقق الأهداف وتتجسد الوسائل والإمكانات في القوى البشرية والوسائل التقنية من معدات وأدوات وكذلك الأموال والمواد الخام وعناصر الطبيعة مثل الأرض وخلافه ، وتعتبر الوسائل والإمكانات ذات أهمية بالغة لإتمام الخطة وتحقيق الأهداف ، ومن ثم فإن الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالتخطيط يشترط الدقة في تحديد الوسائل والإمكانات ، وكذا الواقعية التي تعنى التحرك في إطار الإمكانات المتاحة والتدقيق في تحديد مصادرها ومدى توفرها وكلفتها المالية.

المبحث السابع

أهداف التخطيط

بالرغم من حديثنا السابق عن أهمية التخطيط ومزاياه في النظام الإداري الإسلامي ، إلا أننا سنعود مرة أخرى لنؤكد على أهمية التخطيط من خلال تناول أهدافه التي تلتقي في النهاية مع أهداف النظام الإداري والمنهاج الإسلامي ، لتصب جميعاً في ملتقى الأهداف العليا للدولة الإسلامية ، ونركز في هذا المبحث على أهم هدفين من أهداف التخطيط ، واللذين يتجسدان فيما يلي :

❖ الهدف الأول : تحقيق أهداف النظام الإداري :

النظام الإداري – كما أوردنا مراراً – يعتبر بمثابة آلية تحقيق السياسة العامة التي تمثل مخرج المنهاج الإسلامي ، وتبلور في ذات الوقت أهدافه وغاياته ، والنظام الإداري بدوره يعمد إلى التخطيط بوصفه وسيلته الناجعة من أجل إنجاز السياسة العامة ، وعليه فقد أصبح التخطيط وسيلة النظام الإداري لإنجاز السياسة العامة بؤرة اهتمام المنهاج الإسلامي وخلاصة أهدافه وغاياته .

وهذا النمط من العلاقات الإرتباطية بين المنهاج الإسلامي والنظام الإداري والتي يتوسطها التخطيط ، يمكن الوقوف عليها بتكرار عال في دولة الرسول الكريم ودولة الخلفاء الراشدين ، وكل ما كان يعهد به من قبل ولى الأمر ومجلسه الاستشاري من سياسات إلى الجهاز الإداري التنفيذي ، كان يتم على الفور التخطيط لتنفيذه وتحويله إلى أهداف ، يسعى الجميع لتحقيقها عبر وسائل وإمكانات تجند لهذا الغرض ، وقد ساد هذا النمط كافة شئون وأمور المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والعسكرية .

❖ الهدف الثاني : مساندة المنهاج الإسلامي في صياغة السياسة العامة :

لقد ألف القائمون على المنهاج الإسلامي وأيقنوا خبرة ودربة قيادات الإدارة العليا ، انطلاقاً من علاقتهم المباشرة ببيئة المنهاج الإسلامي وتماسهم الدائم مع المتغيرات والمستجدات ، فكان التعويل على آرائهم فيما يتعلق بصياغة السياسة العامة ، ولذا نجد أن قيادات النظام الإداري تحظى بمكانة مميزة لدى أولياء الأمور صناع القرار كمرجعيات استشارية يستأنس برأيها ، وقد كان ذلك من المبادئ المعمول بها في دولة الرسول حيث كان إلى جانب أهل العقد والحل من أصحابه الأجلاء كبار التنفيذيين وأمراء الجيوش ، ثم تواتر الأخذ بهذا المبدأ في دولة الخلفاء الراشدين ، وترسخ كأحد مبادئ الإدارة في عهد الخلفاء ، حيث كان الخلفاء الراشدون يستشيرون الولاة والأمراء والتنفيذيين فيما يتعلق بأمور ولايتهم ، عند الشروع في صياغة السياسة العامة في كافة نواحي الحياة من اقتصادية واجتماعية وغيرها.

وعليه فالنظام الإداري الإسلامي المعاصر لا ينبغي أن يقتصر دوره على الدور التنفيذي فقط ، بل ينبغي أن يتعداه إلي دور المشاركة الفعالة في صياغة السياسة العامة التي تتم داخل المنهاج الإسلامي ، وذلك لإستثمار خبرة القيادات الإدارية ودربتهم في التعامل مع فعاليات المجتمع ومعاً يشتم لمشكلاته وتفاعلاته .

المبحث الثامن

أنـواع التخطيـط

أوضحنا أن عملية التخطيط هي العملية الإدارية الأولى في النظام الإداري الإسلامي ، حيث يؤثر على عمليات الإدارة العامة الأخرى ، ولعملية التخطيط أنواع عديدة ، وفقاً لمعايير يمكن تناولها في الآتي :

أولاً : التخطيط حسب النطاق الجغرافي :

حسب النطاق الجغرافي يتوزع التخطيط إلى الأنواع التالية :

- ❖ **التخطيط الوطني الشامل** : وهو التخطيط الذي يشمل إقليم الدولة بالكامل ، ويستهدف غايات عامة تشمل كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية والثقافية ... الخ .
- ❖ **التخطيط الإقليمي** : وهو التخطيط الذي يخص منطقة أو إقليم من أقاليم الدولة الإسلامية ، وتجتهد الدولة الإسلامية عن طريق نظامها الإداري في أن تقيم نوعاً من التوازن بين أقاليمها المختلفة فيما يتعلق بالتخطيط للإنماء والإحداث حتى لا يستأثر إقليم دون آخر باهتمام الدولة وعنايتها .
- ❖ **التخطيط المحلي** : وهذا التخطيط يخص مدينة واحدة ويستهدف توفير الخدمات المختلفة لهذه المدينة وتوفير الحياة الطيبة لسكانها .

ويجد هذا النوع من التخطيط أصوله في نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول ودولة الخلفاء الراشدين من بعده ، حيث كان التخطيط يتم وفق هذه المستويات الثلاثة ، وازداد هذا الأمر جلاءاً عندما اتسعت رقعة الدولة الإسلامية وتم تقسيمها إلى ولايات وأقاليم ومدن ، وظهرت

عند ذلك الإدارة المحلية كنوع من الإدارة مصاحب للإدارة العامة ، وهذا ما سوف نتناوله في جزء مستقل من هذا المؤلف .

ثانياً : التخطيط حسب المدى الزمني :

بالرغم من أن تقسيم التخطيط وفق معيار المدى الزمني لم يعرف إلا حديثاً ، إلا أنه في مداه الطويل يتلاءم مع طبيعة الكثير من البرامج والمشاريع التي لا تحقق نتائجها ولا تؤتي ثمارها إلا بعد فترات طويلة ، ومن ثم فالأخذ به مهم لإمكانية متابعة تلك المشاريع حتى تنجز نتائجها ، والنظام الإداري الإسلامي يعتبر هذا النوع من التخطيط المبنى على المدى الزمني ويعّول عليه، لما له من فائدة ، وحسب المدى الزمني ينقسم التخطيط إلى ثلاثة أقسام :

- **القسم الأول : التخطيط طويل المدى :** وحدود هذا التخطيط الدنيا والقصوى غير مقطوع بها ، وهى متروكة لطبيعة الخطة وطبيعة المشاريع التي تضمها .
- **القسم الثاني : التخطيط متوسط المدى :** بعض التجارب تخطط على المدى المتوسط لمدة ثلاث سنوات ، والبعض الآخر يخطط على نفس المدى لمدة خمس سنوات ، والتخطيط الطويل في المعتاد يقسم مرحليا إلى مجموعة من الخطط متوسطة المدى .
- **القسم الثالث : التخطيط قصير المدى :** يرتبط هذا القسم من التخطيط القصير المدى بموازنة الدولة التي مداها سنة مالية ، وهى تعد أقصر وحدات التخطيط المؤسس على المدى الزمني .

ثالثاً : التخطيط حسب الموضوع :

وهذا النوع من التخطيط القائم على أساس الموضوع أو المجال هو تقسيم طبيعي أو تلقائي، وُجد في دولة الرسول وخلفائه من بعده ، وإن زادت عليه متغيرات التطور ومستجدات الزمن بعض الموضوعات التي ربما وجدت في الدولة الإسلامية ولكنها جاءت تحت مسميات أخرى أو تمت دون أن تصنف مطلقاً ، ومن ذلك مثلاً :

- ❖ **التخطيط السياسي الأعلى** : حيث تم وضع أصول وقواعد السياسة والحكم في الإسلام : من ولاية الأمر ، والبيعة ، وصلاحيات الحاكم ، وواجباته ، وحقوق الرعية ، وواجباتهم، وآليات انتقال ولاية الأمر ، والشورى ، ومسئولية النصح والتوجيه ، والحكومة الإسلامية، إلي آخره من مفردات السياسة والحكم .

- ❖ **التخطيط الاقتصادي** : حيث تم صياغة نموذج الإسلام في الإنماء والإحداث ، وتحقيق الحياة الطيبة لكافة أفراد المجتمع وتطبيق القيم الاقتصادية الإسلامية مثل : عدالة توزيع مقدرات وثمار الإنماء ، وسياسات التكافل والضمان الاجتماعي ... الخ .

- ❖ **التخطيط الاجتماعي** : حيث وُضعت أصول النهوض بالمجتمع ، بدءاً بتكوين الأسرة الصالحة التي تخرج الفرد السوي ، ثم الحفاظ على هذه الأسرة برفع مستوى معيشتها وتحصينها بالعلم والقيم الإسلامية كالإخاء والتعاطف والتراحم ... الخ .

- ❖ **التخطيط العمراني** : وهذا النوع من التخطيط انتشر واشتهر في الدولة الإسلامية الأولى، وجاء مقترناً بالفتوحات وتوسع رقعة الدولة ، حيث أسست المدن الجديدة ، وأعيد تخطيط وتوسعة الكثير من المدن القديمة ، وظهرت العمارة الإسلامية في أبهى صورها وأشكالها .

إذن فالتخطيط حسب الموضوع يجد أصوله في نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول ودولة الخلفاء الراشدين ، ولا غرو في تطوير هذا النوع من التخطيط في النظام الإداري الإسلامي ، بإدخال ما يستجد من أنواع أخرى من التخطيط ترجى فائدتها ، وتعم جدواها المجتمع الإسلامي .

المبحث التاسع

كيفيــة إعـداد الخطــة

من المسائل ذات الأهمية فيما يتعلق بالتخطيط كإحدى عمليات الإدارة الإسلامية مسألة إعداد الخطة ، وإعداد الخطة كان – وكما سبق الإيضاح – مبدأ مهماً من مبادئ الإدارة في دولة الرسول الكريم ثم في دولة الخلفاء الراشدين ، ويمكن استنباط ذلك من استقراء وتحليل فعاليات نماذج الممارسة العملية في الدولة الإسلامية في خلال العهدين المذكورين .

وتؤكد المنطلقات الموضوعية على أن فعاليات عملية التخطيط وتحديداً ما يعرف بكيفية إعداد الخطة في الدولة الإسلامية خلال العهدين المذكورين لم تكن تختلف كثيراً عما هو مألوف في الوقت الراهن إلا في مسميات ومصطلحات تلك الفعاليات والإجراءات التي فرضها عنصر الزمن ومستجدات الأيام ، وسوف تتأكد هذه الحقيقة عندما نستعرض فعاليات وإجراءات إعداد الخطة في النظام الإداري الإسلامي ، وذلك من خلال الآتي :

أولاً : مرحلة إعداد الخطة :

تشتمل مرحلة إعداد الخطة على مجموعة من الإجراءات أو الفعاليات تتمثل فيما يلي :

❖ تحديد الأهداف وفق مستويات التخطيط :

يختلف هدف الخطة حسب مستوى التخطيط :

– فعلى مستوى الدولة الإسلامية ، تتحدد أهداف الدولة الإسلامية في إقامة شرع الله والعمل بكتابه ، ثم في الدفاع عن الدولة وحماية المجتمع ، ثم في إعمار الأرض وتصريف شئون الناس ، ثم في الدعوة إلى دين الله ، وهذه الأهداف تعتبر هي الأهداف العليا للدولة

الإسلامية التي يتولى المنهاج الإسلامي إعداد الوسائل والأدوات لتحقيقها ، كما تأتي في إطارها كافة الأهداف الأخرى على المستويات الأضيق نطاقاً .

– أما على مستوى الجهاز الإداري ، فيتم صياغة أهداف تفصيلية تعد أهدافاً وسيطة لتحقيق الأهداف العليا للدولة الإسلامية .

❖ **التشاور والدراسة :**

هذا هو الإجراء التالي في مرحلة إعداد الخطة ، إذ يعكف القائمون على المنهاج الإسلامي الذين يتمثلون في الحاكم ومجلسه الاستشاري [**مجلس الشورى**] وقيادات الجهاز الإداري على دراسة وتحليل تلك الأهداف على النحو التالي :

– جمع المعلومات عن الأهداف ، وتدقيقها وترتيبها حسب سلـــم أفضليات ، ثم دراسة الظروف التي تحيط بكل هدف ، ووسائل مواجهة تلك الظروف .

– طرح مجموعة من الخطط لتنفيذ الأهداف ، ثم إجراء مفاضلة بين تلك الخطط لاختيار أمثلها ، ثم صياغة البرامج التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ .

– تحديد وسائل وإمكانات تنفيذ الأهداف ، وتشمل الإمكانات المادية والبشرية ومصادر توفيرها .

ثانياً : مرحلة الموافقة على الخطة وإقرارها :

بعد دراسة الخطة والوقوف على تفاصيلها يتم إقرارها من الجهات صاحبة الاختصاص ، ففي حالة الخطة الشاملة يتم إقرارها من ولى الأمر رأس المنهاج الإسلامي ، وبالنسبة إلى الخطط الفرعية فيتم إقرارها من قبل الأجهزة التنفيذية .

ثالثاً : مرحلة تنفيذ الخطة :

في هذه المرحلة تدخل الخطة حيز التنفيذ ، حيث يحيلها ولي الأمر إلى الجهاز الإداري الذي يمثل الآلية التنفيذية للمنهاج الإسلامي ، الذي يقوم بتوزيع مفردات الخطة على الأجهزة أو الآليات النوعية كل فيما يخصه .

رابعاً : مرحلة متابعة تنفيذ الخطة :

مرحلة متابعة تنفيذ الخطة تبدأ منذ الشروع في عملية التنفيذ ، وتستهدف المتابعة التأكد من سير التنفيذ وفق البرامج الزمنية المحددة ، وبمستوى الأداء المرسوم ، وتدارك أية أخطاء أو انحرافات يمكن أن تحدث أثناء عمليات التنفيذ .

وتتم عملية المتابعة من خلال أجهزة خاصة تشكل لهذا الغرض وحسب مستوى الخطة ، ويعمد المنهاج الإسلامي إلى إقامة جهاز رقابي يتولى عملية المتابعة ، ويتبع رأساً لولي الأمر، ويكون له فروع على مستوى المناطق المختلفة لإقليم الدولة ، وقد تكون هناك وحدات للمتابعة داخل الجهاز الإداري ذاته تتولى التوجيه والإرشاد أولاً بأول .

خامساً : مرحلة تقييم إنجازات الخطة :

المرحلة الأخيرة في مسألة إعداد الخطة هي مرحلة تقييم الإنجـــازات والنتائج ، حيث يتولى المنهاج الإسلامي بفعالياته المختلفة وعلى رأسها ولي الأمر ومجلسه الاستشاري وأعضاء الحكومة وقيادات الجهاز الإداري تقييم نتائج وإنجازات الخطة ، وبحث أوجه القصور إن وجدت ، والوقوف على ردود أفعال أفراد المجتمع تجاه الخطة .

هذه الكيفية التي تم استعراضها بخصوص إعداد الخطة في النظام الإداري الإسلامي كانت هي المعمول بها في دولة الرســول ثم في دولة الخلفاء الراشدين ، إلا أننا ولغرض الدراسة

والتحليل قسمنا الكيفية إلى مراحل ، واستخدمنا مصطلحات ومفاهيم وجدت في تلك الأزمان موضوعاً ولم توجد نصاً ، وهذا يوضح بجلاء كيف وضع النموذج الإسلامي الأصول والأسس ، وترك للأجيال المتتالية إضافة التفاصيل ، وصياغة الدقائق وفق متغيرات العصر ومستجدات الأيام .

المبحث العاشر

معوقات التخطيط

قد تواجه عملية التخطيط بعد المثبطات ، التي تفسد على المجتمع الاستفادة من هذه القيمة وتجهضها ، وتهدد الجهود التي بذلت من أجل إقرارها والعمل بها ، وتحرم المجتمع من جني ثمارها ، وهذه المثبطات التي تعوق عملية التخطيط متعددة المصادر والمنابع ، ويهتم النظام الإداري الإسلامي برصد هذه المثبطات أو المحبطات في منابعها ، حتى يتسنى التعاطي معها واقتلاعها من جذورها ، ويمكن تناول هذه المعوقات التي تعوق عملية التخطيط في النظام الإداري الإسلامي فيما يلي :

أولاً : معوقات نابعة من مصادر إعداد الخطة :

بالرغم من خطورة وحساسية هذه النوعية من المعوقات انطلاقا من أهمية وحيوية مصدرها إلا أن الشفافية ومسئولية النصح والتوجيه ، والتي تعد من القيم السياسية في الطرح الإسلامي، تفرض ضرورة الإشارة إلى إمكانية بزوغ معوقات في هذه المنطقة الخطرة والحساسة ، فمصدر إعداد الخطة الشاملة التي تشمل جميع أجزاء الدولة الإسلامية هو المنهاج الإسلامي ، وقد توجد بعض المعوقات على هذا المستوى الرفيع نتيجة بعض الأخطاء ، ومن ذلك ما يلي :

❖ **التقديرات غير الصحيحة :**

حيث تعتمد الخطة حال إعدادها على تقديرات غير صحيحة نتيجة قلة المعلومات ، أو عدم دقتها ، ولذلك تأثيره الخطير على رسم الأهداف التي هي أهم مقومات عملية التخطيط ، ومن ثم فينبغي التحرز والتحوط قدر المستطاع لتفادى هذا الاحتمال المخيف .

❖ إغفال بعض المتغيرات :

عن قصد أو غير قصد قد يغفل المخطط عن حساب بعض المتغيرات التي تظهر بشكل مفاجئ أثناء عملية التنفيذ ، فتداهم مسيرة الخطة وتصيبها بالكثير من التوعك والتلكؤ .

❖ المركزية والبيروقراطية :

النظام الإداري الإسلامي يقوم على لا مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ بعد إعداد الخطة الشاملة مع استمرار الرقابة والمتابعة الدقيقة من قبل المنهاج الإسلامي ، ومن ثم فقد تميل بعض التجارب إلى الإفراط في المركزية والتقيد بالبيروقراطية الإدارية التي تؤثر بشكل ملموس في مسيرة الخطة ، ومن ثم ينبغي تدارك مثل هذه المسائل وعلاجها قبل تراكم آثارها .

❖ عدم الاستقرار السياسي :

إذا واجه المنهاج الإسلامي على غير المأمول حالات من عدم الاستقرار السياسي في مكونات المنهاج ، أو في علاقته بالآليات التابعة له ، أو في علاقته ببيئته ، فإن ذلك يؤثر على عملية التخطيط بكافة مراحلها ، وإزاء هذه النوعية من المعوقات تجدر الإشارة إلى أهمية أجهزة ومؤسسات النصح والتوجيه والرقابة التي يعّول عليها المنهاج الإسلامي كثيراً كضوابط لحركته ، ومهندسات لعلاقاته وفعالياته المختلفة بآلياته وبيئته ، ويمكن لهذه الأجهزة والمؤسسات بوصفها المتقدم تنبيه القائمين على المنهاج إلى هذه المعوقات وتداركها عند إعداد الخطة أو حتى أثناء مسيرة التنفيذ .

ثانياً : معوقات نابعة من التنفيذ :

في مراحل التنفيذ المختلفة للخطة قد تقف بعض المعوقات التي ينبغي الإشارة إليها والنظر في كيفية علاجها ، ومن ذلك :

❖ تواضع قدرة العنصر البشرى أمام طموحات وأهداف الخطة :

قد يحدث أن يكون العنصر البشرى الفاعل والمحرك للنظام الإداري من أجل تحقيق أهداف الخطة أقل مقدرة ومهارة من المتطلبات التي تستلزمها أهداف الخطة ، أو قد يكون أقل استيعابا وإدراكا للأبعاد الفكرية والعقلية التي تتطلبها أهداف الخطة ، ويترتب على ذلك الاحتمال تعثر في مسيرة الخطة وتتطلب هذه المعضلة العمل الحازم والجاد على رفع كفاءة ومهارة ومقدرة العنصر البشرى مهارياً وفكرياً حتى يكون على مستوى أهداف الخطة وطموحاتها .

❖ محدودية الإمكانات المادية وعدم تواؤمها مع الأهداف :

إضافة إلى ما تقدم فقد يحدث أن تكون الإمكانات المادية من مخصصات مالية أو معدات وأجهزة محدودة وغير متوائمة مع حجم الأهداف ، ويترتب على ذلك التقاعس عن تحقيق الأهداف وتحقيق نتائج هزيلة لا تتواءم مع الطموحات ، وإزاء هذه الوضعية لابد من المواءمة منذ المراحل الأولية في إعداد الخطة ، بين حجم الأهداف والإمكانات المادية المرصودة لإنجازها .

❖ اختلالات في نسق القيم الإدارية السائد في الجهاز الإداري :

في الباب التالي من هذا الجزء سنتناول بالتفصيل أهم ميزات الإدارة الإسلامية والنظام الإداري الإسلامي ألا وهى وجود نسق ينتظم جملة القيم الإدارية التي تمثل الضوابط الأخلاقية والروحية ، وتحكم سلوك كافة عناصر النظام الإداري الإسلامي أفرادا وقيادات ، وسنري أن هذا النسق الذي يتفرد به النظام الإداري الإسلامي يعد من أهم فعاليات ذلك النظام وأعظمها أثرا في تفعيل قيمة التخطيط وإنجاز أهدافها .

وإذا كان الأمر كذلك فيما يتعلق بأهمية نسق القيم الإدارية الإسلامية فإن أي اختلالات في ذلك النسق ، أو انحسار لتلك القيم لدى أفراد الجهاز الإداري يقود إلى تراجع في أسلوب الأداء ، ونقص في كمية الإنجاز مما يؤثر على الأهداف النهائية للخطة ، ومن ثم يتوجب على رموز المنهاج الإسلامي وقيادات النظام الإداري المتابعة المستمرة لهذا النسق القيمي لدى العاملين ، وتحتاج هذه المتابعة إلى مقدرات خاصة وأساليب غير عادية ، حيث أن القيم من المدركات التي تمس الروح قبل أن يحسها الجسد ، وتخاطب الخلق والذوق قبل أن تلمسها الجوارح .

ثالثاً : معوقات نابعة من البيئة :

سبق وتحدثنا عن بيئة النظام الإداري الإسلامي ، وكذا عن بيئة التخطيط ، وانتهينا إلى ما مفاده أن التخطيط يعمل في بيئة أضيق هي النظام الإداري الإسلامي ، وبيئة أوسع تستوعب الجميع هي المجتمع الإسلامي ، وتوصلنا كذلك إلى ما مؤداه أن من دعامات التخطيط التواؤم بينه وبين البيئة ، وهذا يعني تهيئة البيئة لاستيعاب التخطيط كقيمة ومساندة النظام الإداري في ترسيخ تلك القيمة وتفعيلها حتى يقدر لها أن تؤتي أكلها .

وإذا كانت البيئة غير مهيأة بالشكل الكافي لاستيعاب التخطيط كقيمة فإنها ستُخرج من الإفرازات ما يشكل عوائق لتلك القيمة ، فالنظام الإداري بتنظيماته وإمكاناته المادية والبشرية لا يعمل في فراغ ، ولكنه يتعامل مع بيئة مكونة من عناصر ومتغيرات عديدة بشرية ومادية وقيمية ، وهذه البيئة قد تكون هي المستهدف النهائي من وراء أهداف الخطة ، ومن ثم فإن رفض البيئة لقيمة التخطيط وعدم قبولها بل والتلاقي معها إلى درجة العناق قد يعوق تلك القيمة ويؤخر أهداف الخطة ، وربما يهدر كثيراً من نتائجها المرجوة .

الفصل الثاني

التـنـظـيـــم

في هذا الفصل ننتقل إلى دراسة العملية الثانية من عمليات الإدارة العامة الإسلامية ، وهى عملية تنفيذ أهداف الخطة ، وتنفيذ الأهداف لا يتم إلا من خلال مجموعة من الأفراد يضمهم هيكل أو إطار رسمي ، وتقوم بينهم علاقات رسمية وغير رسمية ، والتنظيم بنفس هذا المعنى عُرف في الدولة الإسلامية في عهد الرسول الكريم ، ثم توسع وتطور بتوسع رقعة الدولة في عهد الخلفاء الراشدين .[1]

وقد يظن البعض أننا عندما نتحدث عن العمليات الإدارية ، ونؤصل لها في الدولة الإسلامية في عهد النبوة والخلافة الراشدة ، أننا نرتد بالزمن إلى الوراء ، ونقارن ما هو قائم بما كان منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام ، ونغفل التطور الذي لحق بالمجتمعات البشرية خلال هذه المدة الزمنية الطويلة ، ونتجاهل الفروق بين العمليات الإدارية في تلك العهود وبين العمليات الإدارية في عصرنا الراهن ، وعبثا نحاول إقناع الناس بأن الإدارة وعملياتها في الدولة الإسلامية في العهدين المذكورين هي نفسها الإدارة وعملياتها في الوقت الراهن ، إلا أن ذلك الظن يبدو ساذجاً وسطحياً ، فالتعمق في تحليل الإدارة وعملياتها في الدولة الإسلامية خلال عهديها المذكورين ، والإدارة وعملياتها في الوقت الراهن ليوصلنا إلى نتيجة مفادها أن الأولى أكثر نضجاً ومثالية من الثانية ، وسبب ذلك أن الإدارة وعملياتها في الدولة الإسلامية وضعت الأصول والأسس منذ قيامها ، ثم أخذت تستفيد من التطورات والمتغيرات فأضافت إليها خبرات وتجارب أثرت الأصول والأسس .

وتحقيق ما تقدم أنه بتجريد الإدارة العامة وعملياتها خلال العصرين من القشور والأغلفة والوصول إلى الأصول والأسس نجد أنها واحدة ، وأما التغليف الذي يوحي بالاختلاف فإنه بفعل عامل الزمن وتطوراته ، وإذا رجعنا إلى الإدارة الإسلامية وعملياتها نجد إنها استمدت

[1] . لدراسة تطور التنظيم في الحضارة الإسلامية يمكن الرجوع إلي : المجلد الرابع ، الذات الحضارية للإسلام – الحضارة الإسلامية ، الجزء الثاني : نشر الدعوة والتنظيم .

أصولها وأسسها من الطرح الإسلامي ، ثم أفسحت المجال لعامل الزمن وتطوراته كي تستفيد منها خبرة ودراية ، وزادت على ذلك تميزها في الجانب الروحي الأخلاقي ، الذي يمثل ركيزة أساسية من ركائز الإدارة العامة الإسلامية ، وبمقارنة سريعة بين الإدارة الإسلامية التي وضعت أصولها وأسسها منذ ألف وأربعمائة سنة وبين الإدارة المعاصرة التي وضعت أصولها وأسسهـــا منذ عشرات السنين ، يمكننا التوصل إلى حكم مؤداه أن الإدارة الإسلامية سبقت الإدارة المعاصرة في اكتشاف الأصـــول والأسس بما يعـــادل أربعة عشر قرناً من الزمان ! .

إن الإدارة الإسلامية قد عرفت التنظيم وتبنته من أجل تحقيق أهداف المنهاج الإسلامي الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف العليا للدولة الإسلامية ، فكيف عرفت الإدارة الإسلامية التنظيم ؟ وما هي الأسس التي يرتكز عليها التنظيم في الإدارة الإسلامية ؟ ولم تعرف الإدارة الإسلامية التنظيم وتتبناه لذاته ، وإنما لأهميته في تحقيق أهداف تلك الإدارة التي تلتقي دوماً مع أهداف المنهاج الإسلامي .

كما أن التنظيم في الإدارة الإسلامية يرتكز على مبادئ وأسس تتسم بسمات خاصة تبرز خصوصية تلك الإدارة انطلاقاً من خصوصية أصولها ومصادرها الإسلامية .

في هذا الفصل سنتناول عملية التنظيم من خلال المباحث الخمسة التالية :

المبحث الأول : ماهية التنظيم في الطرح الإسلامي .

المبحث الثاني : أهمية التنظيم في الإدارة الإسلامية .

المبحث الثالث : قواعد التنظيم في الإدارة الإسلامية .

المبحث الرابع : التنظيم والعلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية .

المبحث الخامس : تفرد التنظيم في الإدارة الإسلامية .

المبحث الأول

ماهية التنظيم في الطرح الإسلامي

كما تم في عملية التخطيط ، وكما هو الحال دائماً في عمليات الإدارة الإسلاميـة ، نجد القيم الإسلامية الروحية والأخلاقية تسرى في تلك العمليات ، فتبث فيها القيم والمثل ليصبح السلوك الإداري نمطاً من السلوك الأخلاقي ، وهكذا يكون الحال بالنسبة إلي عملية التنظيم التي نحن بصدد تحليلها ودراستها ، وثمة إشارات عديدة في مصادر الطرح الإسلامي المحددة سلفاً يمكن استنباطها بخصوص عملية التنظيم ، تحض على ضرورة التعاون والتكاتف من أجل إنجاز أهداف الدولة الإسلامية ، والتضافر يكون بين أبناء المجتمع الإسلامي المتخصصين والمهيئين لخدمة مجتمعاتهم ، وتحقيق أهداف دولتهم الإسلامية ، وبالرجوع إلى مصادر الطرح الإسلامي يمكن الوقوف على تلك الإشارات التي توصلنا في النهاية إلى ماهية التنظيم وماهية عناصره ، وذلك من خلال الآتي :

أولاً : القرآن الكريم :

لعل أول ما ينتصب عليه التنظيم هو التعاون بين أعضائه ، والتعاون قد يتم بموجب علاقات رسمية محددة تستند إلى لوائح وقوانين وقد يتم بموجب علاقات غير رسمية تتسيدها الإنسانية ، كما أن الهدف الذي ينشده الأفراد من الانخراط في التنظيم والعمل معا يعد عاملاً مهماً كذلك في قيام التنظيم وفاعليته داخل النظام الإداري .

وقد أوضح القرآن ذلك بجلاء في قول الحق تبارك وتعالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُحِلُّواْ شَعَـٰٓئِرَ ٱللَّهِ وَلَا ٱلشَّهْرَ ٱلْحَرَامَ وَلَا ٱلْهَدْىَ وَلَا ٱلْقَلَـٰٓئِدَ وَلَآ ءَآمِّينَ ٱلْبَيْتَ ٱلْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَٰنًا ۚ وَإِذَا حَلَلْتُمْ

فَٱصۡطَادُواْۚ وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ أَن صَدُّوكُمۡ عَنِ ٱلۡمَسۡجِدِ ٱلۡحَرَامِ أَن تَعۡتَدُواْۘ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ ﴾.[1]

وتبين هذه الآية الكريمة الأمر الصريح الصادر من الحق تبارك وتعالى لعباده المؤمنين بالتعاون على فعل الخير وصالح الأعمال ، والتعاون لا يكون فعالا إلا إذا تم من خلال تنظيم أو هيكل أو إطار يضم جماعة المؤمنين ، ويحدوهم هدف محدد وهو فعل الخير ، وإصلاح أمور المجتمع، وتصريف شئون أفراده ، ويؤكد الحق تبارك وتعالى على أمره السابق بالنهى عن فعل المقابل أو المضاد وهو الإثم والعدوان ، وهذا تعظيم من شأن التعاون ، وإكبار للهدف المنشود وهو البر والتقوى ، والمقصود بهما سائر الأعمال التي تصلح شأن البلاد والعبادّ ، ثم يشدد رب العزة على ضرورة الالتزام بالفعل الأول وهو التعاون على البر والتقوى والامتناع عن نقيضه وهو التعاون علي الإثم والعدوان ، وذلك بأمر آخر بتقوى الله التي تتأتي من خلال التعاون على البر والتقوى ثم بالتخويف من شديد عقابه إذا تجاوز المؤمن التعاون على البر والتقوى إلى التعاون على الإثم والعدوان .

وقال تعالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلۡخَيۡلِ تُرۡهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمۡ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمۡ لَا تَعۡلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعۡلَمُهُمۡۚ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيۡءٍ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ يُوَفَّ إِلَيۡكُمۡ وَأَنتُمۡ لَا تُظۡلَمُونَ ﴾.[2]

كذلك يأمر الله تبارك وتعالى عباده المؤمنين في هذه الآية الكريمة بالاستعداد العسكري قدر المستطاع ، وغاية الإمكان لإرهاب أعداء الله وتخويفهم وردعهم عن مجرد التفكير في الاعتداء على المسلمين ، وهذا الأمر بإعداد العدة يفترض قيام تنظيمات غاية في الدقة

---

[1] . المائدة : ٢ .

[2] . الأنفال : ٦٠ .

والتعاون تستهدف إعداد الجيوش ، وهذا الإعداد يشمل العنصر البشرى والسلاح والعتاد وتعبيد طرق الإمداد ، وكل ذلك لا يتم إلا من خلال جهاز إداري يرتكن على عنصري التخطيط والتنظيم .

وفى سورة الكهف يحكى لنا الحق تبارك وتعالى مناقب أحد عباده الصالحين وهو ذو القرنين عندما أقدم على مساعدة أقوام ضعفاء كانوا دوماً عرضة للتعدي من قبل قبائل يأجوج ومأجوج الهمجية التي كانت تعث في أرضهم فساداً وتنشر بينهم الخراب والدمار ، فيحكى الحق تبارك وتعالى على لسان ذي القرنين ﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾[1] .

فأراد ذو القرنين أن ينصر هؤلاء المظلومين ، لا طمعاً في الخرج ، ولكن تنفيذاً لمراد الله ومشيئته ، ونصرة للمظلوم الذي يستحق العون ضد العدوان ، فقد أتاه الله من سعة الملك وقوة السلطان والمكنة ما يغنيه عن خرجهم ، وما يمكنه من القيام بما سألوه ولكنه طلب منهم العون ، والعون من مادة " عون " ومن مشتقاتها التعاون ، فقد طلب منهم التعاون معه بقوتهم الجسمانية حتى يساهموا في الدفاع عن أنفسهم ، أي أن يعملوا معه بأيديهم حتى يتمكنوا جميعاً من إقامة سد عظيم ، ثم تصف الآية الكريمة التالية كيف انتظم الجميع في تنظيم ضخم من العاملين الذين يجمعهم التعاون ويحدوهم هدف واحد هو الدفاع عن النفس وصد الأعداء، فقال تعالى ﴿ ءَاتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَاتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا ﴾[2] .

---

[1] . سورة الكهف : ٩٥ .

[2] . سورة الكهف : ٩٦ .

ويتمكن ذلك التنظيم الهائل الدقيق عبر جهاز إداري رفيع المستوى يضع خططه ويشرف عليه عبد الله الصالح ذو القرنين من إقامة سد منيع أو سور عظيم الطول شاهق الارتفاع صلب المادة ثخين السماكة ، فلم يقدّر للأعداء أن يعلوا على ظهره لارتفاعه وملاسته ولم يتمكنوا من خرقه وثقبه لصلابته وثخانته ، وفي ذلك قال رب العزة ﴿ فَمَا ٱسْطَٰعُوٓاْ أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا ٱسْتَطَٰعُواْ لَهُۥ نَقْبًا ﴾[1] .

وهكذا يوضح لنا القرآن الكريم كيف أن التنظيم أمر ضروري ومطلب حيوي يستلزمه تحقيق الأهداف العليا العظيمة مثل الاستعداد للحرب والدفاع عن النفس أو إعمار الأرض وقضاء حوائج الناس وتصريف شئونهم وتدبير معايشهم ، ويرتكن التنظيم وفق ما أوردنا على مرتكزات ثلاث : أولها الأفراد أو العنصر البشرى ، وثانيها العلاقات التي تربط بينهم وهي التعاون والتكاتف ، وثالثها الهدف السامي الذي يسعون إلى تحقيقه وهو تحقيق الرخاء والوئام وردع العدوان .

ثانياً : السنة النبوية المطهرة :

على نفس نهج القرآن العظيم ،جاءت السنة النبوية المطهرة تحض المؤمنين على التعاون والتكاتف من أجل تحقيق أهداف الجماعة الإسلامية ، وذلك عبر تنظيمات إدارية دقيقة ، وقد ساهمت السنة النبوية في وضع أصول وأسس تلك التنظيمات عندما حثت على التعاون ، ورغبت في التلاحم ، وأن يشد المؤمن من أزر أخيه ، ويقوى من عضده ، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً** " ويصور الرسول الكريم في هذا الحديث ومن خلال تشبيه تمثيلي بليغ قوة العلاقة بين المؤمنين وصلابة تلاحمهم وتعاونهم من اجل تحقيق خير وسعادة مجتمعهم بالبنيان المحكم البناء

---

[1] . سورة الكهف : ٩٧ .

المتين الأركان ، والتعاون لا يثمر إلا من خلال تنظيم يجمع الجهود ويرتبها ويوجهها نحو تحقيق هدف بذاته ، وذلك هو دور التنظيم كما أشار إليه حديث الرسول الكريم .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " **إنما المؤمنون في توادهم وتراحمهم كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى** " كذلك يشير هذا الحديث إلى قوة العلاقة بين المؤمنين وتعاونهم الدائم من أجل تحقيق أهدافهم ، وخير وسيلة لنقل التعاون من طور الرغبات والأماني إلي طور الواقع العملي وتوجيهه نحو تحقيق هدف الجماعة في الحياة الطيبة هي التنظيم .

ثالثاً : نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول والخلفاء الراشدين :

لقد وضع الرسول الكريم أصول التنظيم الإداري للدولة الإسلامية مرسخاً إياه على ثلاثة أسس : **أولها** : العنصر البشرى ذو المواصفات الخاصة الذي يجمع بين تقوي القلب وصفاء الذهن وقوة البدن ، **وثانيها** : علاقات الأخوة والتعاون الوطيدة التي تربط بين أفراد التنظيم وهذه العلاقات تنصرف إلي علاقات تنظمها تعليمات رسمية ، وعلاقات تفرضها نوازع الإنسانية وحب التآلف وما إلى ذلك ، **وثالثها** : الهدف السامي المتمثل في تحقيق الحياة الطيبة، وتمتين أركان الدولة الإسلامية الذي في تقويتها رفعة لدين الله وإعلاء لشأنه .

وقد تمكن ذلك التنظيم الإداري بوصفه المرسوم أعلاه من ترسيخ النظام الإداري الإسلامي في هذه الدولة الناشئة ، وكان ذلك النظام بمثابة الآلية التي حققت أهداف المنهاج الإسلامي الذي كان على قمته الرسول الكريم بوصفه المشرع الثاني بعد رب العالمين ، حيث أسس الشرع والدين وساس الدنيا ، وهنا وضعت أصول الأنظمة الاقتصادية والمالية والحضارية ... الخ .

ثم تطور التنظيم الإداري في دولة الخلفاء الراشدين ، فأنشئت الدواوين أو الوزارات في عهد عمر بن الخطاب وتركزت في ثلاثة دواوين هي : ديوان العطاء ، وديوان الجند ، وديوان الخراج ، وكانت لهذه الدواوين المركزية فروع بالأقاليم لتؤدى نفس دور المركز على مستوى الإقليم .

مما تقدم يمكننا استخلاص معنى التنظيم على أنه عملية توجيه مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات تعاون رسمية وغير رسمية نحو تحقيق هدف معين ، ومن هذا التعريف يمكن استنباط العناصر التالية :

❖ **جهود مجموعة من الأفراد :** العنصر أو المرتكز الأول من مرتكزات التنظيم هو وجود مجموعة من الأفراد تبذل جهودا رشيدة ومرتبة ، وقد تكون هذه الجهود عضلية وقد تكون ذهنية وقد تجمع الاثنين معاً .

❖ **علاقات التعاون الرسمية وغير الرسمية التي تربط بين الأفراد :** إن الأفراد لا يجتمعون بشكل اعتباطي أو بمحض الصدفة ، ولكن تربط بينهم علاقات تعاون متبادل بعضها مبنى على تعليمات رسمية وبعضها الآخر مبنى على العلاقات الخاصة .

❖ **هدف معين يراد تحقيقه :** إن جهود الجماعة وتعاونها بشكليه الرسمي وغير الرسمي موجهة نحو تحقيق هدف معين تم التخطيط له في المستويات العليا .

وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم وفق تعريفه المتقدم يعمل في بيئة معينة وهى المجتمع الإسلامي، ومن الضروري قيام نوع من التواؤم أو التآلف بين التنظيم والبيئة ، حيث يتأثر التنظيم بمجريات البيئة ومتغيراتها ، ولابد له أن يستجيب لها بنقل تفاعلاتها إلي المخطط الأعلى في المنهاج الإسلامي ، حيث يتم دراسة تلك التفاعلات والاستجابة لها بالشكل المطلوب .

المبحث الثاني

أهمية التنظيم في الإدارة الإسلامية

أوضحنا في المبحث السابق أن التنظيم يعد مسألة مهمة وحيوية في الإدارة الإسلامية ، وكذا في النظام الإداري الإسلامي ، وتتجسد تلك الأهمية والحيوية في كون ذلك التنظيم يحقق العديد من المزايا للنظام الإداري الإسلامي ، فالتنظيم ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ، ويمكن إيضاح وتعديد مزايا التنظيم في الإدارة الإسلامية فيما يلي :

❖ يرتكز اهتمام النظام الإداري الإسلامي بالأساس على أسلوب وطريقة تحقيق الأهداف ومن ثم يميل التنظيم في الإدارة الإسلامية إلى إزكاء روح التعاون والتآلف والتضافر بين أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، ولا يعّول كثيراً على الالتزام بالشكليات والهياكل والخرائط التنظيمية .

❖ كذلك من مزايا التنظيم في الإدارة الإسلامية تركيز الجهود وتوجيهها في اتجاه واحد بدلاً من تشتيتها في اتجاهات مختلفة .

❖ سهولة نقل المعلومات بين أجزاء مكونات التنظيم أيضا تعد من مزايا التنظيم في الإدارة الإسلامية ، وهذه المعلومات قد تكون برامج وقد تكون قوانين ولوائح وإجراءات ، وسهولة نقلها تؤدى إلى سهولة تنفيذها وبالتالي سرعة إنجاز الأهداف .

❖ يحدد التنظيم بدقة العلاقات بين الأفراد بكافة المستويات الرأسية والأفقية ، ومن ثم تتحدد الصلاحيات ومعها المسئوليات ، وتسهل بالتالي عملية المساءلة .

❖ يمكن التنظيم من تطبيق أساليب الرقابة على الأداء نوعاً وكماً ، حيث تتحدد الأعمال والواجبات تحديداً دقيقاً .

المبحث الثالث

قواعد التنظيم في الإدارة الإسلامية

يرتكز التنظيم في الإدارة الإسلامية على مجموعة من القواعد التي تتسم بسمات خاصة ، وترجع خصوصية تلك القواعد إلي تفرد التنظيم في الإدارة الإسلامية ، ويمكننا متابعة تلك القواعد من خلال الآتي :

❖ **قاعدة الهدف المحدد :**

من أهم مرتكزات التنظيم في الإدارة الإسلامية الهدف المحدد ، فلقد سبق لنا أن أوضحنا أن التنظيم إنما وجد أساساً لتحقيق هدف محدد تم وضعه ضمن خطة متكاملة تشمل إلي جانب الهدف والتنظيم الوسائل والإمكانات المادية والبشرية المخصصة لتحقيق ذلك الهدف ، ووضوح الهدف وتحديده من الأهمية بمكان بالنسبة إلى التنظيم وحركته وفعاليته .

❖ **قاعدة التخفيف من حدة التخصص وتقسيم العمل :**

لقد وقفت الإدارة الإسلامية فيما يتعلق بالتخصص وتقسيم العمل كأحد مرتكزات التنظيم موقفا وسطاً ينطلق من وسطية الإسلام ، وكذا من قاعدة لا ضرر ولا ضرار ، فقد استفادت الإدارة الإسلامية من مزايا التخصص وتقسيم العمل التي تتمثل في :

- الاستفادة من قدرات الفرد العقلية والفكرية ومهارته في القيام بالأعمال التي تتفق مع تلك القدرات .
- تكرار الأعمال يؤدى إلى التفوق فيها ، وتوفير الوقت والجهد نتيجة سهولة الأداء .

وعلى الجانب الآخر حاولت التخفيف من حدة التخصص وتقسيم العمل ، وذلك بتدريب العاملين من وقت لآخر على مزاولة أعمال أخرى ، لاكتساب المعرفة والخبرة ، ولكسر حالة الملل والسأم التي يؤدى إليها التخصص وتقسيم العمل .

❖ قاعدة واحدية الرئاسة :

يرتكز التنظيم في الإدارة الإسلامية على قاعدة واحدية الرئاسة ، ومضمون هذه القاعدة أن المرؤوس في التنظيم الإسلامي ليس له إلا رئيس واحد ولا يتلقى التعليمات والأوامر إلا من ذلك الرئيس ، ولا تتعارض هذه القاعدة بالطبع مع إمكانية تلقى النصائح والتوجيهات من الجهات صاحبة الاختصاص الاستشاري .

❖ قاعدة إمكانية الرئاسة :

كذلك من قواعد التنظيم في الإدارة الإسلامية قاعدة إمكانية الرئاسة وهى تتعلق بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم ، وقد حددت الإدارة الإسلامية إمكانية الرئاسة بجملة من المعايير نذكر أهمها في الآتي :

- طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسون ، وما يتطلبه ذلك العمل من قدرات ومهارات من المرؤوس وإشراف وتوجيه من الرئيس .

- قدرات ومهارات المرؤوسين ، فكلما زادت تلك القدرات أمكن للرئيس الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.

- قدرات ومهارات الرئيس ، حيث تزداد إمكانية الرئاسة مع ازدياد قدرات ومهارات الرئيس .

❖ قاعدة تكافؤ الصلاحيات والمسئولية :

تمثل قاعدة التكافؤ بين الصلاحيات والمسئولية أحد أهم مرتكزات التنظيم في الإدارة الإسلامية، وتبرز هذه القاعدة بجلاء خصوصية الإدارة الإسلامية النابعة من تفرد مصادرها وتميز طموحاتها الفكرية ، فمصادر الطرح الإسلامي المتعلق بالإدارة كإحدى مفردات الظاهرة السياسية لا تعرف ما يسمى بالسلطة على الإطلاق ، ولم يرد في الأدبيات الأصلية لذلك الطرح أية إشارات إلى هذا المدرك ، بل عرف في هذا الصدد المسئولية ، وهى تعنى الالتزام الشرعي بتنفيذ أعمال معينة حسب أشكال محددة ، وفى مقابل المسئولية ومن أجل تمكين المسئول أو الملتزم بالوفاء بمسئوليته والتزاماته ، كان لابد من إعطائه الصلاحيات التي تساعده على ذلك ، والصلاحيات تعنى أن المسئول مؤهل وصالح لتوجيه سلوك الآخرين الوجهة التي تمكنه من الوفاء بمسئولياته والتزاماته .

ويرتكز التنظيم في الإدارة الإسلامية على قاعدة تكافؤ الصلاحيات والمسئولية إذ لابد من منح المسئول في كافة مستويات التنظيم صلاحيات تكافئ مسئولياته حتى يتمكن من الوفاء بتلك المسئوليات ، ومن شأن هذا التكافؤ أن يكفل للمسئول تحقيق الهدف الرئيسي الذي من أجله وضع التنظيم .

وتتعدد الصلاحيات داخل التنظيم :

- فهناك الصلاحيات التنفيذية ، والتي تعنى إمكانية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لمجموعة من المرؤوسين لإنجاز أعمال معينة ، وتتدرج هذه الصلاحيات في امتداد رأسي من أعلى إلى أسفل ، ويكون قمتها المنهاج الإسلامي.
- وهناك الصلاحيات الوظيفية وهى تعنى إمكانية إصدار الأوامر والتعليمات إلى العاملين في إدارات أخرى انطلاقاً من الطبيعة الوظيفية .

- وهناك الصلاحيات الاستشارية وهى تعنى إمكانية تقديم النصائح والإرشادات إلى الإدارة العليا بخصوص العمل ، وتقوم الإدارة العليا بدورها باعتماد هذه المقترحات وإضفاء طابع الرسمية ، عليها ومن ثم تصبح ملزمة للعاملين .

❖ قاعدة نقل الصلاحيات :

عرفت الإدارة الإسلامية منذ نماذجها العملية الأولى في عهد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وفى عهد الخلفاء الراشدين من بعده ظاهرة نقل الصلاحيات ، وباستقراء وتحليل عملية التنظيم في الإدارة الإسلامية في هذين النموذجين نلاحظ تكرار عملية نقل بعض الصلاحيات من المستوى الإدارة الأعلى إلي المستوى الإداري الأدنى ، وعندها يصبح الأخير مسئولاً أمام من نقل إليه بعض صلاحياته عن نتائج الأعمال التي اختصت بنقل الصلاحيـات ، وقد لوحظ أن هذه الظاهرة قد شملت الجهازين الإداريين المدني والعسكري حتى في ميادين القتال .

وقد خبرت الإدارة الإسلامية فيما يتعلق بعملية نقل الصلاحيات العديد من المسائل المهمة في هذا الصدد ، فقد خبرت أن الصلاحيات تنقل ولكن المسئوليات لا تنقل ، فالذي ينيب غيره في بعض صلاحياته ، يظل مسئولاً أمام المستويات الإدارية الأعلى عن نتائج الأعمال المتعلقة بالصلاحيات المنقـولة ، ولا يتخلى عن مسئوليته تحت دعوى أنه أناب غيره في بعض الصلاحيات .

كما خبرت الإدارة الإسلامية أن من ينقل بعض صلاحياته إلى نائبه ، لا ينقل كافة صلاحياته بل ينقل جزءاً منها ويظل محتفظاً ببقية صلاحياته ، ويجوز له أن يوزع أجزاء من صلاحياته على أكثر من نائب ، ويمكنه أن يسترد الصلاحيات التي أناب فيها

الآخرين إذا أسيئ استعمالها من قبل النواب ، أو لم يقدر لهم تحمل أعبائها ، كما يحق له في ذات الوقت الزيادة في نطاق الصلاحيات المنقولة كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

وقد كان المسئولون في دولة الخلفاء الراشدين ينقلون بعض صلاحياتهم إلى نوابهم في عاصمة الدولة الإسلامية وهى المدينة المنورة ، كما كانوا ينقلون صلاحياتهم كذلك إلي نوابهم أو ولاتهم في الأمصار المختلفة ، وعادة ما كان نقل الصلاحيات يتم بكتاب رسمي ، ومن المحقق أن المسئول كان يحتفظ بصلاحياته الأساسية المتمثلة في مسئولية التخطيط والرقابة والمتابعة .

وترتبط قاعدة نقل الصلاحيات في الإدارة الإسلامية بنموذجية حركة وفعالية هذه الإدارة، وكذا مثالية هدفها وغايتها للدولة الإسلامية والمجتمع الإسلامي في عمومه وشموليته ، فهذه القاعدة تخفف أعباء المسئولين بما يجعلهم يتفرغون للأعمال الأكثر أهمية وحساسية ، كذلك فهي بمثابة إعداد لجيل جديد أو صف ثان من المسئولين الذين يتم تدريبهم على تحمل بعض أعباء المسئوليات العليا ، كما أن هذه القاعدة تطبيق عملي لمبدأ الشورى والمشاركة في صناعة واتخاذ القرار .

وتنبه الإدارة الإسلامية بخصوص هذه القاعدة إلى ضرورة أن يحسن المسئول اختيار من ينقل إليه بعض الصلاحيات من مرؤوسيه ، مع التزام المسئول بمتابعة نائبه الذي نقل إليه بعض الصلاحيات ليتأكد من حسن سير العمل وفق المخطط له.

❖ قاعدة المواءمة بين مركزية المسئوليات القيادية ولامركزية المسئوليات التنظيمية التنفيذية :

لقد قدمت الإدارة الإسلامية من خلال نماذجها العملية الأولى في عهد الرسول الكريم ثم في عهد الخلفاء الراشدين نهجاً قويماً فيما يتعلق بإحدى أهم قواعد ومرتكزات التنظيم الإداري

وهى المتعلقة بالمواءمة بين مركزية المسئوليات القيادية ولامركزية المسئوليات التنظيمية والتنفيذية ، ولقد جنحت أدبيات الإدارة العامة في الفكر البشرى أخيراً إلي تحبيذ واستحسان هذا النهج الذي عرفته الإدارة الإسلامية منذ نشأه الدولة الإسلامية ، فالمتابع لتطورات وفعاليات النظام الإداري في الدولة الإسلامية في العهدين المذكورين يمكنه أن يلحظ بسهولة كيف أن التنظيم في الإدارة الإسلامية كان مرناً واسع الأفق يتسع دائماً ليحتوى كافة التطورات والمستجدات ، فهناك حالات كانت تستوجب مركزية في اتخاذ القرار مثل مسائل التخطيط وتحديد الأهداف العليا ، وهناك حالات كانت تتطلب لا مركزية في توزيع الاختصاصات ونقل الصلاحيات ، وبصفة خاصة في المسائل التنظيمية والتنفيذية ، وقد كان النظام الإداري الإسلامي يتجاوب مع كل حالة وفق خصوصيتها فقدم نهجاً فريداً يحاكيه الآخرون الآن ! ! .

المبحث الرابع

التنظيم الرسمي والعلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية

في هذا المبحث ندرس منهج الإدارة الإسلامية في بناء وتشكيل التنظيم الرسمي داخل النظام الإداري ، وكذلك العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم ، وتأثيرها على التنظيم الرسمي ، وتتم هذه الدراسة على النحو التالي :

أولاً : بناء وتشكيل التنظيم الرسمي :

عرفت الإدارة الإسلامية منذ ظهورها في الدولة الإسلامية الأولى التنظيم الرسمي في النظام الإداري الإسلامي ، وكان التنظيم الرسمي يتم من خلال ما يقوم به الرسول الكريم وخلفاؤه من بعده من إصدار التعليمات ، وإلقاء المسئوليات على أشخاص بعينهم ، وإرداف ذلك بصلاحيـة تكافئ المسئوليات ، وهكذا ينشأ التنظيم الرسمي الذي يستهدف تحقيق أهداف المنهاج الإسلامي ، التي تم تخطيطها من قبل الرسول وصحابته ، أو الخليفة ومجلسه الشورى الذي يجمع دائماً صحابة الرسول الكريم ، ويمكن تحليل عملية تشكيل الهيكل التنظيمي في الإدارة الإسلامية من خلال تصورات تضع النماذج والسلوكات الإدارية في الدولة الإسلامية في سياقات معاصرة .

❖ تجميع الوظائف في تصنيفات إدارية :

لعل أول مراحل بناء وتشكيل التنظيم الرسمي هو القيام بتجميع الوظائف في تصنيفات إدارية ووفق عملية التجميع تتعدد أشكال التنظيم الرسمي ، فمثـــلاً :

– التجميع على أساس جغرافي ، يقود إلى تنظيم قائم على أساس جغرافي حيث ظهرت الدواوين في عهد عمر بن الخطاب ، وكان الديوان بمثابة الوزارة المركزية ، ثم تتفرع منها فروع تؤدى دورها على مستوى الأقاليم والأمصار .

– والتجميع على أساس الغرض من التنظيم ، يقود إلى تنظيم قائم على التخصص وتقسيم العمل ، حيث برز بوضوح منذ عهد عمر بن الخطاب تخصص الدواوين حسب الغرض منها مثل : ديوان العطاء الذي اختص برواتب العاملين في الدولة ومستحقي الصدقة ، وديوان الجند الذي اختص بشئون الجيش ، وديوان الخراج الذي اختص بتجميع موارد الدولة ، ثم بعد ذلك توسعت الدواوين القائمة على معيار الوظيفة النوعية .

وقد لوحظ أن مرحلة تجميع الوظائف في تصنيفات إدارية التي تعتبر أولى مراحل تشكيل التنظيم الرسمي قد برزت في الإدارة الإسلامية مرتكزة على هذين الأساسين ، ويمكن القول بأنه نظام مختلط مزج بين المعيارين .

❖ تحديد العلاقات بين التصنيفات الإدارية :

المرحلة الثانية من مراحل بناء وتشكيل التنظيم الرسمي هي القيام بتحديد العلاقات بين التصنيفات الإدارية التي سبق تجميعها في المرحلة السابقة ، وقد اعتمدت الإدارة الإسلامية في تحديدها لتلك العلاقات على أساس التخصص وتقسيم العمل وإلقاء المسئولية على عاتق أصحابها من المسئولين الإداريين والتنفيذيين مع عدم إغفال دور أصحاب الرأي والمشورة .

❖ وضع الخريطة التنفيذية والدليل التنظيمي :

المرحلة الأخيرة من مراحل بناء وتشكيل التنظيم الرسمي هي وضع الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي ، والخريطة التنظيمية عبارة عن شكل بياني يوضح التصنيفات أو التقسيمات الإدارية للوظائف ثم العلاقة بينها ، أما الدليل التنظيمي فهو بمثابة المفسر

للخريطة التنظيمية ، وبالرغم من أن المرحلة الثالثة من مراحل بناء وتشكيل التنظيم الرسمي لم ترد بشكلها المذكور في أدبيات الإدارة الإسلامية المأخوذة من نماذج الممارسة العملية في الدولة الإسلامية ، إلا أنها تجد أصولها في تلك النماذج ، فقد كانت المسميات الوظيفية تبلغ إلى المسئولين عن طريق رسائل رسمية أو مواجهة ، وكان ذلك مصحوباً بوصف واجبات الوظيفة ومسئولياتها والصلاحيات المكافئة لتلك المسئوليات .

ثانياً : العلاقات الإنسانية في التنظيم الرسمي :

دأبت الإدارة الإسلامية منذ نشأة أصولها الأولية في ثنايا نماذج الممارسة العملية في صور الدولة الإسلامية في عهد الرسول الكريم وفى عهد خلفائه الراشدين من بعده على التعامل مع التنظيم الرسمي ليس بوصفه هياكل صماء ومسئوليات جامدة وصلاحيات محددة وعلاقات جافة ، ولكن بوصفه شكلا جوهره العلاقات الإنسانية بين الأفراد الذين يمثلون صلب التنظيم وقوامه الأساس ، وقد كان لهذه النظرة المستمدة من طبيعة أصول ومصادر الطرح الإسلامي المتعلق بالإدارة الإسلامية ، وكذا نسق القيم الذي يشكل روح العمل الإداري في النظام الإداري الإسلامي والمستمد كذلك من تلك المصادر والأصول ، كان لذلك أثره في أن تسبق الإدارة الإسلامية نظيرتها في الفكر البشرى بمئات السنين فيما يتعلق بتقدير واعتبار الجانب الإنساني للتنظيم الرسمي .

وللعلاقات الإنسانية في التنظيم الرسمي في الإدارة الإسلامية بعدان ، يمكن تناولهما في :

❖ البعد الأول : العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز الإداري :

العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز الإداري في النظام الإداري الإسلامي تنشأ مرتبطة ومتشبعة بنسق القيم السائد في ذلك النظام ، وكذا في المجتمع المسلم بشكل عام ، فهذه العلاقات نجدها قائمة على الأخوة في الدين ، وعلاقات التآخي والتعاطف والتراحم بين

أفراد التنظيم بصفتهم الإنسانية ، ثم بصفتهم مسلمين ، وأخيراً بصفتهم ينتمون إلى مهنة واحدة أو مجال عمل واحد .

ويحدثنا تاريخ الدولة الإسلامية الأولى ونماذجها العملية أن الذين كانوا يعملون في مجال عمل واحد ، مثل العاملين في الزكاة كانوا مثل الأسرة الواحدة ، يسأل حاضرهم عن غائبهم، ويتكفل بإعالة أسرته وقضاء حوائجهم إذا سافر في مهمة عمل ، أو أصابه مكروه ، وهذا كان نمط العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز الإداري في الدولة الإسلامية .

❖ **البعد الثاني : نظرة الإدارة العليا للعلاقات الإنسانية :**

وإذا كان ما قدمنا هو واقع الحال فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز الإداري في الإدارة الإسلامية ، فماذا عن نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشرى في ذلك الجهاز ؟ ثم ماذا عن تقدير تلك الإدارة ورؤيتها للعلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز الإداري ؟ إن الإدارة العليا وحتى قمة المنهاج الإسلامي ورموزه لينظرون إلى العنصر البشرى في الجهاز الإداري على انه قوام ذلك الجهاز ومحركه الأساس ، وينبغي الاهتمام بالعنصر البشرى ورعايته وتوفير كافة متطلباته حتى يقدّر له أن يعطى بتفان ، وفى ذلك مردود إيجابي على المنهاج الإسلامي وعلى المجتمع بشكل عام .

يضاف إلي ما تقدم إن الإدارة الإسلامية قد خبرت منذ وقت مبكر أن الاستثمار في العنصر البشرى هو أثمن واجدي أنواع الاستثمار على الإطلاق ، ومن ثم كان حرص الرسول الكريم وخلفائه الراشدين من بعده على تنشئة الفرد على قيم الإسلام وأخلاقه ومبادئه ، فيكون نافعاً لنفسه ولأسرته ولمجتمعه ، ومن ثم كانت نظرة أولياء الأمور والإدارة العليا في الدولة الإسلامية إلى أفراد الجهاز الإداري قائمة على ضرورة الاهتمام بهؤلاء الأفراد فهم خدم المجتمع واهم عناصر استقراره وأمنه ، وسوف نعود لتفصيل هذه المسألة في موضع لاحق .

كما كانت رؤية الإدارة العليا ورموز المنهاج الإسلامي للعلاقات الإنسانية بين أعضاء أو أفراد الجهاز الإداري رؤية أخلاقية ، أساسها إنماء هذه العلاقات في مسارات قيمية وأخلاقية ، وغايتها تطوير هذه العلاقات بما يحقق أهداف المنهاج الإسلامي والأهداف العليا للدولة الإسلامية والمجتمع المسلم ، وبذا فقد أصّلت الإدارة الإسلامية لفكرة العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الرسمي تأصيلاً قيمياً أخلاقياً ، يرتكن على الاهتمام بهذه العلاقات وإنمائها وتوظيفها لصالح التنظيم ولصالح المجتمع ، فهل قُدّر للإدارة العامة في الفكر البشرى أن تنحو هذا المنحى؟ ولو قُدّر لها إدراك بعض ذلك مؤخراً ؟ فهل بنفس العمق والدرجة والنضج الذي حازته الإدارة الإسلامية ! ! .

المبحث الخامس

تفرد التنظيم في الإدارة الإسلامية

إذا عدنا إلى ما بدأنا للتذكرة ، رددنا أن التنظيم إن هو إلا وسيلة لتحقيق الخطة التي تم وضعها في العملية السابقة من عمليات الإدارة والتي قام عليها رموز المنهاج الإسلامي بمساندة مسئولي الإدارة العليا ، ويرتكن التنظيم في الإدارة الإسلامية على هدف مرسوم ومحدد وعلاقات تعاون رسمية بين مجموعة من الأفراد وجهود موجهة نحو تحقيق الهدف ، وبعد دراسة وتحليل التنظيم في الإدارة الإسلامية لاحظنا أنه يتسم بسمة التفرد ، وهذه السمة قد وسمته بفعل مصادره الأولية والقيم التي تحكم حركاته وفعالياته ، ثم بفعل سمو أهدافه وغاياته، ولسمة التفرد المشار إليها أشكال وأوجه عدة ، يمكن تناولها في الآتي :

أولاً : التصحيح الذاتي الذي يمارسه التنظيم في الإدارة الإسلامية :

التنظيم في الإدارة الإسلامية يداوم على تصحيح مساره وتعديل أوضاعه ذاتيا عند حدوث انحرافات أو تجاوزات ، وعند الرغبة في مواكبة التطورات ومسايرة مجريات العصر والزمن ، وتتم عمليات التصحيح والتعديل من خلال ما يلي :

- ❖ القيم الذاتية السائدة داخل التنظيم ، وهذه القيم منها ما يتعلق بالهياكل والأشكال والعلاقات داخل التنظيم ، ومنها ما يرتبط بالقيم المتأصلة داخل أفراد التنظيم .
- ❖ الرقابة من الأعلى ، حيث يحظى التنظيم في الإدارة الإسلامية برقابة دقيقة من المستويات الإدارية العليا ، بل ومن رموز المنهاج الإسلامي ، ومن شأن هذه الرقابة أن تساعد التنظيم على سرعة تعديل مساره وتدارك الأخطاء والانحرافات .

ثانياً : التناسق والتناغم مع البيئة :

التنظيم في الإدارة الإسلامية اتصال وثيق ومتشعب مع البيئة بمشتملاتها ، ويبدو ذلك الاتصال في أكثر من شكل :

❖ **الشكل الأول :** المواءمة ، التي تعنى التجانس القائم بين المجتمع المسلم وبين التنظيم ، وقد استمد التنظيم تواؤمه مع البيئة ، حيث يُفترض – كما سبق الإيضاح – تهيئة تلك البيئة لاستقبال النظام الإداري الإسلامي والتجاوب معه إلى درجة التلاقي والعناق ، وما التنظيم إلا جزءاً مهماً من ذلك النظام .

❖ **الشكل الثاني :** التماس ، فالتنظيم عموماً في تماس مباشر ودائم مع البيئة ، لأنه حلقة الوصل بين المنهاج الإسلامي وبين المجتمع ، يستقبل أهداف المنهاج الإسلامي ، ويسعى لتحقيقها ، وفى تحقيق تلك الأهداف إشباع لحاجات المجتمع ، وإرضاء لرغباته وطموحاته .

❖ **الشكل الثالث :** العطاء ، من الشكل السابق الذي هو التماس تحقق أن التنظيم يعطى المجتمع حيث خصصه المنهاج للقيام بهذه المهمة ، فهو يمثل يد المنهاج التي تمنح وذراعه التي تحمى ، ومن ثم فلا غرو في القول بأن التنظيم هو واجهة المنهاج وكذلك من مصادر قوته .

❖ **الشكل الرابع :** الأخذ ، إتماماً لما تقدم نجد أن الأخذ هو شكل من أشكال العلاقة بين التنظيم والبيئة ، فالتنظيم كما أعطى للمجتمع نيابة عن المنهاج الإسلامي ، كذلك فهو يأخذ من البيئة ردود أفعال المجتمع تجاه ما أعطاه ، والذي هو بمثابة سياسات المنهاج وخططه وبرامجه ، ومن ثم تكتمل حلقة الوصل التي يمثلها التنظيم فهو يعطى للمجتمع مخرجات المنهاج ، ثم يرد إليه انعكاسات وردود أفعال المجتمع تجاه تلك المخرجات .

ثالثاً : التحاور مع الآخر :

التنظيم في الإدارة الإسلامية يعلن عن سمة التفرد التي اتسم بها من خلال تحاوره مع الآخر ، وهذا التحاور ينم عن الثقة بالذات وبمرتكزات وخصائص التنظيم في الإدارة الإسلامية ، ويتجسد ذلك التحاور في سلوكين متقابلين :

❖ **السلوك الأول :** النزعة الإنسانية في العطاء بلا حدود ، حيث يعرض التنظيم في الإدارة الإسلامية ما لديه من خصوصيات وقيم وأفكار سباقة ورائدة ، بغية أن يستفيد منها كل من يُقّدر له ذلك ، وهنا تتجلى عالمية الطرح الإسلامي وملاءمته للاماكن ومواكبته للأزمان .

❖ **السلوك الثاني :** قبول الطرح القيم ، كذلك فالتنظيم في الإدارة الإسلامية لا يستنكف أن يقبل الطروحات القيمة من مختلف الحضارات والثقافات ، بل ويسجل إعجابه بقيمتها وسمو غايتها ، ويعمد إلى الاستفادة من الوجهات والآراء القيمة بغض الطرف عن مصدرها أو هوية روادها ، وهنا تتضح مرة أخرى مثالية ونموذجية التنظيم في الإدارة الإسلامية .

الفصل الثالث

القيـــــادة

في هذا الفصل نعكف على دراسة وتحليل ظاهرة القيادة داخل التنظيم الإداري ، وذلك وفق الطرح الإسلامي الخاص بالإدارة ، فالقيادة ظاهرة وليست عملية ، فبإمكاننا الحديث عن عملية التخطيط ثم عملية التنظيم ، لأن تدخل الإنسان بالصنع والتشكيل في هاتين العمليتين واضح وجلي ، أما فيما يتعلق بالقيادة فلا يمكن للإنسان أن يصنع القيادة ولكنها تفتعل بفعل عوامل كثيرة في جزء منها يرد دور الإنسان .

والقيادة تلك الظاهرة المثيرة والمتشعبة تبزغ في العديد من جوانب المجتمع وكافة نواحي الحياة، فهناك القيادة السياسية وهى قمة أشكال القيادة وأعظمها أثراً وتأثيراً في كيان المجتمع ومجريات أحداثه ، وهناك القيادة الإدارية ومحور تأثيرها وتفاعلاتها الجهاز الإداري ، وهناك القيادة الفكرية وهذا الشكل من أشكال القيادة ينصرف إلى مجالات الثقافة والفكر والمعرفة ، ومع هذا التعدد والتنوع في أشكال القيادة ومجال حركة الظاهرة ، تظل تلك الظاهرة في جوهرها واحدة بحيث تعنى القدرة غير العادية على الاستقطاب والتأثير .

وقد تقاطرت الدراسات وتزاحمت الرؤى التي تصدت لظاهرة القيادة بالتحليل والتأمل ، وتفرعت المجالات العلمية التي أسهمت في تقديم أدبيات وطروحات حول هذه الظاهرة ، فهناك من درس هذه الظاهرة بصحبة الظاهرة السياسية ، وهناك من عالجها في إطار علم الاجتماع مبرزاً لعلاقتها الوطيدة دوماً بالظاهرة السياسية ، وهناك من رأى وجودها وأهميتها في النظام الإداري ، وهناك أخيراً من تعامل مع ظاهرة القيادة كظاهرة اجتماعية عامة توجد في كل تجمع حيواني .

وقد كان الإسهام والطرح الإسلامي ثرياً ومتنفذاً في هذا التنافس الفكري المتنوع ، فقد كان للإسلام مفهومه الخاص ورؤيته الذاتية النابعة من مصادره السامية ، ونماذج الممارسة الرشيدة التي قرنت القيمة الفكرية بالسلوك العملي القويم ، فقدم ذلك المزيج المتناسق المتناغم مفهوما للقيادة جديراً بالاعتبار وحرياً بالتأمل .

وينبغي أن نعى منذ البداية أننا نبحث في ظاهرة القيادة في إطار الإدارة الإسلامية ونظامها الإداري حتى نحدد مجال حركتنا ونحد تفكيرنا فيصبح اكثر تركيزاً وإتماماً للجدوى ، ولكن لإحراز ذلك الهدف ينبغي التفرقة بين القيادة السياسية والقيادة الإدارية .

كذلك يتداخل مع ظاهرة القيادة مفاهيم أخرى لعل أهمها وأكثرها جدارة بالإيضاح والتبيين هو مدرك الرئاسة ، وظاهرة القيادة ومدرك الرئاسة علاقتهما قد تثير الكثير من العجب والاستغراب ، فهما يوجدان في قمة هرم القرار الفوقي أو العلوي ، وليسا متلازمين ، وقد يحوزهما شخص واحد ، ومن ثم وجب إيضاح العلاقة بين ظاهرة القيادة ومدرك الرئاسة .

وتبدو خصوصية الطرح الإسلامي فيما يقدمه من مرتكزات ومقومات للقيادة ، فهذا الطرح قديم قدم الإسلام ، وقد استنبطه الكثير من المفكرين والعلماء ، ولا يزال يحرز قصب السبق على غيره من الرؤى والأفكار البشرية الموضوعة ، فماذا عن الطرح الإسلامي فيما يتعلق بمقومات ومرتكزات ظاهرة القيادة ؟ .

ولم يكتف الطرح الإسلامي بالاستفاضة والدقة فيما يتعلق بمرتكزات ومقومات القيادة بل بلغ مبلغ الإجادة والامتياز فيما يتعلق بخصائص القائد ، ووضع باقتدار نموذج القائد الإسلامي رائداً بذلك لكافة الأفكار الموضوعة التي اهتمت بمسألة خصائص القائد ، فماذا أيضاً عن الطرح الإسلامي الخاص بخصائص القائد ؟ وأخيراً نعود إلى نقطة البدء وهي المتمحورة في أهمية ظاهرة القيادة في الجهاز الإداري ، فلولا تلك الأهمية ما كان هذا الخوض ، والأهمية تستوجب امتلاك القدرة على تفعيل تلك الظاهرة ، وتحريكها في اتجاه إحراز أهداف المنهاج الإسلامي والأهداف العليا للدولة الإسلامية ، وعليه نخلو إلى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية مستهدفين تغطية النقاط التي أوردناها أعلاه ، وذلك من خلال المباحث الستة التالية :

المبحث الأول : مفهوم القيادة في الإسلام .

المبحث الثاني : التفرقة بين القيادة السياسية والقيادة الإدارية

(اختلاف في المجال والنطاق) .

المبحث الثالث : التفرقة بين القيادة والرئاسة (اختلاف في الجوهر) .

المبحث الرابع : مرتكزات القيادة في الطرح الإسلامي .

المبحث الخامس : نموذج القائد الإسلامي .

المبحث السادس : مردود القيادة على العمل الإداري .

المبحث الأول

مفهوم القيادة في الإسلام

سبق وألمحنا إلي أن الإسلام يعنى بظاهرة القيادة ، كما يجعل منها في بعض الأحيان ضرورة لما لها من أثر بالغ في لَم الشمل وتوحيد كلمة الجماعة وشحذ همتها من أجل تحقيق أهدافها ، وقد بدا ذلك الاهتمام في مصادر الطرح الإسلامي الأساسية المتمثلة في القرآن الكريم وسنة الرسول العظيم صلى الله عليه وسلم ونماذج الممارسة العملية في دولة الرسول وخلفائه الراشدين ، ويمكن أن نستوضح ذلك من خلال ما يلي :

أولاً : القرآن الكريم :

لقد وردت القيادة في القرآن الكريم مرتبطة عضويا بالقدوة والأسوة في الإيمان والكفر ، وقد صورها الحق تبارك وتعالى أروع تصوير جامعاً سبحانه بين أهم عناصر تلك الظاهرة في علاقة إرتباطية مبهرة بين القائد وبين تابعيه ، وبين علاقة التأثير والتأثر التي تربط بين الطرفين ، وأخيراً الهدف والغاية التي تحدو هذه العلاقة ، ويمكن متابعة هذه المفردات من خلال ما يلي :

❖ **شخصية القائد :**

أورد القرآن الجليل تعبيرات عديدة عن شخصية القائد تحت لفظة الإمام ، وتعنى هذه اللفظة من يسبق الجماعة ، ويقف أمامهم ، ويصبح قائداً وزعيماً لهم في موقف أو حالة معينة ، وأخذ منها إمامة الصلاة ، والإمام أو القائد كما أورده القرآن الكريم يكون في الإيمان والخير، كما يكون كذلك في الكفر والشر ، ومن ثم فالإمامة لا تقترن إلا بالسبق والتميز على الآخرين دون النظر إلى المعنى الأخلاقي المرتبط بالخيرية أو الشر .

قال تعالى ﴿ وَإِن نَّكَثُوٓاْ أَيۡمَٰنَهُم مِّنۢ بَعۡدِ عَهۡدِهِمۡ وَطَعَنُواْ فِي دِينِكُمۡ فَقَٰتِلُوٓاْ أَئِمَّةَ ٱلۡكُفۡرِ إِنَّهُمۡ لَآ أَيۡمَٰنَ لَهُمۡ لَعَلَّهُمۡ يَنتَهُونَ ﴾[1] .

وفى هذه الآية الكريمة وردت لفظة أئمة الكفر جمع إمام ، لتفيد قادة الكفار وزعماءهم .

وقـــال تعـــالى ﴿ يَوۡمَ نَدۡعُواْ كُلَّ أُنَاسِۭ بِإِمَٰمِهِمۡۖ فَمَنۡ أُوتِيَ كِتَٰبَهُۥ بِيَمِينِهِۦ فَأُوْلَٰٓئِكَ يَقۡرَءُونَ كِتَٰبَهُمۡ وَلَا يُظۡلَمُونَ فَتِيلٗا ﴾[2] .

في هذه الآية الكريمة وردت لفظة إمام لتفيد نفس المعنى السابق وهو القائد والقدوة .

وقـــال تعـــالى ﴿ وَوَهَبۡنَا لَهُۥٓ إِسۡحَٰقَ وَيَعۡقُوبَ نَافِلَةٗۖ وَكُلّٗا جَعَلۡنَا صَٰلِحِينَ ﴿٧٢﴾ وَجَعَلۡنَٰهُمۡ أَئِمَّةٗ يَهۡدُونَ بِأَمۡرِنَا وَأَوۡحَيۡنَآ إِلَيۡهِمۡ فِعۡلَ ٱلۡخَيۡرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِۖ وَكَانُواْ لَنَا عَٰبِدِينَ ﴿٧٣﴾ ﴾[3] .

وفى هذه الآية الكريمة يخبر الحق تبارك وتعالى أنه قد جعل من إبراهيم وبنيه أئمة ، أي قادة وزعماء يرشدون الناس إلى فعل الخيرات وعبادة الله الواحد الأحد .

وقـــال تعـــالى ﴿ وَٱلَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبۡ لَنَا مِنۡ أَزۡوَٰجِنَا وَذُرِّيَّٰتِنَا قُرَّةَ أَعۡيُنٖ وَٱجۡعَلۡنَا لِلۡمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴾[4] .

وفى هذه الآية الكريمة يذكر الحق تبارك وتعالى دعاء عباد الرحمن ، الذين يسألون فيه المولى أن يقر أعينهم بأزواجهم وأولادهم ، وأن يجعلهم قدوة وقادة للمتقين ، يقودونهم إلى مرضاة الله عز وجل .

---

[1] . سورة التوبة : ١٢ .

[2] . سورة الإسراء : ٧١ .

[3] . سورة الأنبياء : ٧٢ – ٧٣ .

[4] . سورة الفرقان : ٧٤ .

وقـــــال تعـــــالى ﴿ وَنُرِيدُ أَن نَّمُنَّ عَلَى ٱلَّذِينَ ٱسۡتُضۡعِفُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَنَجۡعَلَهُمۡ أَئِمَّةً وَنَجۡعَلَهُمُ ٱلۡوَٰرِثِينَ ﴾[1] .

بيّن رب العزة في هذه الآية الكريمة أنه مّن على بنى إسرائيل ، حيث حـولهم مـن حـــال الذلة ووضعية الصغار بفعل فرعون معهم إلي أن جعلهم قادة وزعماء ، وأورثهم ملك فرعـون وجعل فيهم النبوة .

وقال تعالى ﴿ وَجَعَلۡنَٰهُمۡ أَئِمَّةً يَدۡعُونَ إِلَى ٱلنَّارِۖ وَيَوۡمَ ٱلۡقِيَٰمَةِ لَا يُنصَرُونَ ﴾[2] .

وعلى الجانب الآخر بيّن الحق جلّ وعلا أنه جعل من فرعون وأتباعه قادة وزعمـاء يـدعون الناس إلى الكفر وعذاب السعير .

وقال تعالى ﴿ وَجَعَلۡنَا مِنۡهُمۡ أَئِمَّةً يَهۡدُونَ بِأَمۡرِنَا لَمَّا صَبَرُواْۖ وَكَانُواْ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ ﴾[3] .

يخبر الله جلّ وعلا في هذه الآية الكريمة أنه سبحانه جعل من بنى إسرائيل قـادة وزعمـاء يهدون بأمر الله ويأمرون بالمعروف لقاء صبرهم على ما أصابهم وإيمانهم بآيات الله .

❖ **ما يملكه القائد من ملكات تأثير في الآخرين :**

كذلك وردت إشارات عـدة إلى مـا يملكـه الإمـام أو القائـد للتـأثير في الآخـرين مـن ملكـات وقدرات ، وهذه الملكات والقدرات تكون في الخير والصلاح كما تكون في الشر والضلال :

– فملكات القائد أو الزعيم في الخير والصلاح تكمن فيما يدعو إليه من أمر بالمعروف ونـهى عن المنكر وتوحيد الله وعبادته ، وقد ورد في الآيات الكريمة ما يشير إلى ذلك :

[1] . سورة القصص : ٥ .
[2] . سورة القصص : ٤١ .
[3] . سورة السجدة : ٢٤ .

– أما ملكات القائد أو الزعيم في الشر والضلال فتكمن فيما يدعو إليه من أمر بالمنكر ونهي عن المعروف ، والاستخفاف بعقول الناس وإقناعهم بما يدعوهم إليه من كفر وشطط ، ويستعمل في سبيل ذلك كل الحيل والألاعيب ، قال تعالى في شأن فرعون مع قومه ﴿ فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ فَأَطَاعُوهُ ۚ إِنَّهُمْ كَانُوا۟ قَوْمًا فَٰسِقِينَ ﴾[1] .

❖ التابعون وتأثرهم بشخصية القائد وملكاته :

كذلك بين الحق تبارك وتعالى في كتابه العزيز كيف أن الإمام أو القائد يستغل ملكاته وما أوتي من مقدرات في التأثير على تابعيه ، وكيف أن التابعين يصرحون بانقيادهم وراء القادة والكبراء والعظماء ، وذلك في محاورات ومساجلات بين الفريقين القادة والتابعين .

– **التابعون المؤمنون** : وهم الذين اتبعوا قادتهم وأئمتهم على طريق الإيمان والصلاح والخير .

قال تعالى ﴿ يَوْمَ نَدْعُوا۟ كُلَّ أُنَاسٍۭ بِإِمَٰمِهِمْ ۖ فَمَنْ أُوتِىَ كِتَٰبَهُۥ بِيَمِينِهِۦ فَأُو۟لَٰٓئِكَ يَقْرَءُونَ كِتَٰبَهُمْ وَلَا يُظْلَمُونَ فَتِيلًا ﴾[2] .

تشير هذه الآية الكريمة إلي التابعين من الناس الذين اتبعوا قادة وزعماء كانوا قدوة في الخير وأسوة في الصلاح فكانت النتيجة الفلاح يوم القيامة والفوز بالجنة والنجاة من النار .

– **التابعون الضالون** : وهم الذين اتبعوا قادتهم وأئمتهم على طريق الكفر والضلال ، ثم جاءوا يوم الفصل ليعترفوا بذنوبهم وبخطأهم في إتباع هؤلاء القادة المارقين الذين أوردوهم جهنم داخرين ، قال تعالى ﴿ وَبَرَزُوا۟ لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ ٱلضُّعَفَٰٓؤُا۟ لِلَّذِينَ ٱسْتَكْبَرُوٓا۟ إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا

---

[1] . سورة الزخرف : ٥٤ .

[2] . سورة الإسراء : ٧١ .

﴿ فَهَلْ أَنتُم مُّغْنُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ ٱللَّهِ مِن شَيْءٍ ۚ قَالُوا۟ لَوْ هَدَىٰنَا ٱللَّهُ لَهَدَيْنَٰكُمْ ۖ سَوَآءٌ عَلَيْنَآ أَجَزِعْنَآ أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِن مَّحِيصٍ ﴾[1]

وقال تعالى ﴿ وَقَالُوا۟ رَبَّنَآ إِنَّآ أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَآءَنَا فَأَضَلُّونَا ٱلسَّبِيلَا۠ ﴾[2] .

قال تعالى ﴿ وَإِذْ يَتَحَآجُّونَ فِى ٱلنَّارِ فَيَقُولُ ٱلضُّعَفَٰٓؤُا۟ لِلَّذِينَ ٱسْتَكْبَرُوٓا۟ إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنتُم مُّغْنُونَ عَنَّا نَصِيبًا مِّنَ ٱلنَّارِ ﴾[3] .

ثانياً : السنة النبوية :

على غرار كتاب الله الحكيم ، تعرضت السنة النبوية المطهرة لظاهرة القيادة فأبرزت أهميتها ، ثم أوضحت مواصفات القائد المسلم الذي ينبغي له أن يقود الجماعة ليحقق أهدافها ويوردها موارد الخير والصلاح ، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم** " ، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **لا يحل لثلاثة يكونوا بفلاة من الأرض إلاّ أمروا أحدهم** ".

ويفيد هذان الحديثان الشريفان عدة أمور بخصوص ظاهرة القيادة :

❖ **الأمر الأول** : أن القيادة واجبة في الشرع الإسلامي ، وأن وجوبها فيه صلاح للأمة، ويلاحظ في هذا الصدد أن السنة المطهرة تلتقي مع القرآن الكريم حول مسالة وجوب القيادة، ويتضح ذلك من تحريم الرسول لانعدام القيادة ، ثم تأكيده بالاستثناء على ضرورة وجوبها وذلك في الحديث الثاني ، كذلك جاء قول الحق تبارك وتعالى ﴿ وَإِن جَٰهَدَاكَ

[1] . سورة إبراهيم :٢١ .

[2] . سورة الأحزاب :٦٧ .

[3] . سورة غافر : ٤٧ .

عَلَىٰٓ أَن تُشْرِكَ بِي مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ فَلَا تُطِعْهُمَا ۖ وَصَاحِبْهُمَا فِى ٱلدُّنْيَا مَعْرُوفًا ۖ وَٱتَّبِعْ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ إِلَىَّ ۚ ثُمَّ إِلَىَّ مَرْجِعُكُمْ فَأُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾[1] .

ليؤكد على ضرورة اتباع من أخلص الايمان بالله واناب إليه وهم المؤمنون الصالحون المؤهلون لقيادة المسلمين .

❖ **الأمر الثاني** : أن القيادة تحفظ الجماعة من الزلل ، فالقائد هو الشخص المختار لكياسته وخبرته وفطنته ، وكذلك حفظها من الخلاف والفرقة عندما يتحزب كل لرأيه ولا يوجد من يملك اتخاذ القرار وإمضاءه .

❖ **الأمر الثالث** : أن الجماعة تختار القائد وتوافق عليه وتبايعه على السمع والطاعة فيما أمر به الله ، ولا يجوز لقائد أن يفرض نفسه على الجماعة دون رضاها ، ودون ملكات ومؤهلات تمكنه من القيام بدوره في قيادتها وتحقيق أهدافها .

❖ **الأمر الرابع** : أن للقائد صفات ومؤهلات تكون بمثابة الحيثيات التي بناء عليها يتم اختياره عن قناعة من قبل الجماعة ، وهذه الصفات جميعها تؤكد التميز وتنحو نحو الفضيلة.

❖ **الأمر الخامس** : أن القائد لا ينبغي أن يغتر بملكاته ومقدراته ، فيحتقر الناس ، ويستنكف أن يرجع إلي الجماعة ويشاورهم في أمورهم التي لم يكن فيها نص من قرآن أو سنة .

---

[1] . سورة لقمان : ١٥ .

❖ **الأمر السادس :** أن على الجماعة طاعة القائد الذي عاهدته وبايعته على السمع والطاعة طالما أنه يطيع الله ويأمر بالمعروف وينهي عن المنكر ويقيم شرع الله ويعمل بكتابه .

مما تقدم نخلص إلي أن الطرح الإسلامي قد تعرض لظاهرة القيادة بأسلوب هو غاية في العمق والإدراك لطبيعة تلك الظاهرة التي ترتكز في وجودها وتبلورها على العديد من خوالج ومكونات النفس البشرية ، ويمكن استنباط التعريف التالي للقيادة من الطرح الإسلامي المتقدم، فالقيادة هي القدرة غير العادية على الاستقطاب والتأثير وتوجيه جهود الآخرين لتحقيق هدف معين ، ومن هذا التعريف نلتقط العناصر التالية :

❖ **القدرة غير العادية :** فالقائد شخص غير عادي يملك قدرات وملكات ومؤهلات لا يملكها الآخرون ، وهذا التميز والتفرد يكون في العديد من الجوانب الشخصية والشكلية والذهنية والفكرية ... الخ .

❖ **استقطاب وجذب انتباه الآخرين :** لا يكفي أن يمتلك القائد تلك القدرات المشار إليها ، إذا لم يقدر له أن يستثمر تلك القدرة في جذب انتباه الآخرين واستقطاب إعجابهم بما لديه من قدرات ومؤهلات ، وهذه هي أهم مراحل ظهور القائد وتبلور ظاهرة القيادة ، فعلى القائد أن يقنع أفراد الجماعة بقدراته ، ومن ثم يصبحون مهيئين لاستقبال رسائل القائد والانصياع لها وكأنها أوامر .

❖ **التأثير والتأثر :** عندما يقدر للقائد أن يملك ألباب أفراد الجماعة ويحوز إعجابهم ويحتكر عقولهم عندئذ يكون من اليسير عليه التأثير فيهم ، ويكونون مهيئين للتأثر برسائله ومرئياته وأفكاره ، وهنا تلتئم علاقة القائد بالجماعة إلي درجة العناق .

❖ **الهدف :** التلاقي بين القائد والجماعة حول هدف معين ، هو محور اهتمام الطرفين يعتبر من المسائل المهمة في ظاهرة القيادة ، وليس من المتصور وجود قيادة بدون هدف .

المبحث الثاني

التفرقة بين القيادة السياسية والقيادة الإدارية

كثيراً ما يتم الخلط عند دراسة ظاهرة القيادة بين القيادة السياسية والقيادة الإدارية ، في الوقت الذي تصبح التفرقة ضرورية وواجبة ، وفى مجال دراسة عمليات الإدارة العامة في الإسلام لابد من التفرقة الواضحة بين القيادة السياسية التي هي رأس المنهاج السياسي والدولة في ذات الوقت وبين القيادة الإدارية التي لا تتعدى الجهاز الإداري أو جزءً منه ، ومن ثم فلابد أن يرسخ في ذهن المحلل ، وكذا المتابع لهذا المؤلف أننا نتحدث عن القيادة الإدارية التي مجال تأثيرها وحركتها هو الجهاز الإداري ، ولعله من المجدي عند الحديث عن القيادة الإدارية التعرض للقيادة السياسية ببعض التناظرات المقارنة ، ففي ذلك تبيان للكثير من التداخلات ، وذلك من خلال الآتي :

أولاً : المضمون الفكري :

يقصد بالمضمون الفكري موضوع كل من القيادة السياسية والقيادة الإدارية ، فبالرغم من أن كلاً من السياسة والإدارة يلتقيان في بوتقة الظاهرة السياسية ، إلا أن لكل من المدركين مضمونه الخاص ومحتواه المتميز :

- فالمضمون الفكري أو موضوع القيادة السياسية يتمحور حول أصول السياسة و الحكم وهذا هو مركز الظاهرة السياسية ومحورها الأساسي ، وسوف ينعكس ذلك على بقية التداخلات التي يمكن أن تتم بين القيادة السياسية والقيادة الإدارية .
- أما المضمون الفكري أو موضوع القيادة الإدارية فهو يدور حول قواعد الإدارة وعمليات تنفيذ السياسة العامة للمنهاج الإسلامي وتحقيق الأهداف النهائية .

ثانياً : النطاق :

يقصد بالنطاق المجال الجغرافي الذي تشمله تأثيرات ظاهرة القيادة في كل من القيادة السياسية والقيادة الإدارية .

❖ فالنطاق الجغرافي للقيادة السياسية يشمل إقليم الدولة ، وهذه الشمولية تنصرف إلي المجتمع بكافة طوائفه وفئاته ، أفراده وجماعاته .

❖ أما النطاق الجغرافي للقيادة الإدارية فينصرف إلى الجهاز الإداري أو النظام الإداري ، وربما إلى جزء أو قطاع منه ولا يتجاوز ذلك .

وعليه فإذا كان الطرف الثاني الفاعل في القيادة السياسية هو عامة أفراد الشعب ، فإن الطرف الثاني الفاعل في القيادة الإدارية هو أفراد الجهاز الإداري أو بعض منهم .

ثالثا : المسئوليات والصلاحيات :

المقصود بالمسئوليات الأعباء والواجبات المفروض على القائد القيام بها ، والصلاحيات ، يقصد بها الإمكانات والقدرات الممنوحة له لكي يمكنه القيام بالأعباء وتحمل الواجبات .

❖ فمسئوليات وأعباء القائد السياسي محددة بدقة في مرجعية الطروحات الإسلامية ، وهى الشريعة المتمثلة في القرآن والسنة ، وكذلك الصلاحيات محددة بنفس الدقة في القرآن والسنة، فليس للقائد السياسي تحت أية ظروف تجاوز المديات التي حددتها المرجعية الإسلامية لكل من مسئولياته وصلاحياته .

❖ أما مسئوليات وأعباء القائد الإداري فهي محددة بموجب أنظمة وقوانين ، صاغها المنهاج الإسلامي في مصادر الطرح الإسلامي الخاص بالعمل الإداري ، إضافة إلي مقتضيات التطور ومتغيرات الزمن ، وبالمثل بالسنة إلى الصلاحيات .

ويرتبط بما تقدم عمليات الرقابة ، هل ثمة رقابة على سلوكات وتصرفات القائد ؟ والإجابة نعم ، أي أن القائد السياسي تراقبه وتقوم سلوكه وتصرفه الأصول والأسس والقيم العليا الواردة في مصادر الطرح الإسلامي ، وهى الشريعة موزعة على القرآن والسنة ، أما القائد الإداري فتراقبه وتقوم سلوكه الأنظمة والقوانين ، إضافة إلى نسق القيم السائد ، وفعاليات المنهاج الإسلامي .

رابعاً : القدرة على التأثير في الآخرين :

تلعب القدرة على التأثير في الآخرين دوراً مهماً في ظاهرة القيادة ، بل قد يكون محور هذه الظاهرة هو عملية التأثير الذي يبرع فيها القائد وما يقابله من تأثر وإعجاب من الآخرين ، وقد تختلف هذه القدرات في القيادة السياسية عنها في القيادة الإدارية .

- فقدرات القائد السياسي على التأثير تكون أوسع وأكثر عمقاً وفعاليةً ، انطلاقاً من عمومية وشمول نطاق القيادة وموضوعها ، وكذا المسئوليات والأعباء التي يتحملها القائد السياسي .
- أما قدرات القائد الإداري على التأثير فقد تكون في مجاله ونطاقه ، الذي لا يتجاوز الجهاز الإداري عمقاً وفعاليةً ، ولكن عند مقارنتها بالقائد السياسي نجدها أكثر محدودية .

خامساً : الهدف :

الهدف هو الغاية التي من أجلها تبلورت والتأمت العلاقة بين القائد وأتباعه ، وهذا الهدف يختلف في أهميته ومداه من القيادة السياسية إلى القيادة الإدارية .

❖ فالهدف في القيادة السياسية هو هدف رفيع وسامي ونهائي ، يتمثل في إعلاء دين الله، والحفاظ على شريعته ، وإعمال كتابه ، وبناء المجتمع المسلم ، ومن شأن ما تقدم أن يحقق خيري الدنيا والآخرة .

❖ أما الهدف في القيادة الإدارية ، فهو هدف وسيط أو جزئي ، يتمثل في تحقيق وإنجاز السياسة العامة ، وأهداف المنهاج الإسلامي ، التي هي بمثابة أهداف مرحلية تحقق الهدف الأسمى سابق التبيان .

المبحث الثالث

التفرقة بين القيادة والرئاسة في الطرح الإسلامي

في هذا المبحث ننطلق إلى التفرقة بين مسألتين يتصادف وجودهما في الحقل الإداري كثيراً ، وهما مسألة القيادة ومسألة الرئاسة ، ولعل التفرقة بين هاتين المسألتين تنتهي بنا إلى الوقوف على أهم خصائص ظاهرة القيادة الإدارية ، وتكمن معايير التفرقة فيما يلي :

أولاً : مصدر التأثير :

يُقصد بمصدر التأثير ما يستند إليه القائد أو الرئيس في علاقته بتابعيه أو مرؤوسيه ، وهذا المصدر يختلف من القيادة إلى الرئاسة ، وتوضيح ذلك من خلال الآتي :

❖ **ففي القيادة :** يتمثل مصدر التأثير فيما لدى القائد من مقدرات وملكات وإمكانات على الإقناع سواء كانت مقدرات شخصية أو عقلية ..الخ .

❖ **أما في الرئاسة :** فيتمثل مصدر التأثير في الصلاحيات الرسمية المترتبة على المسئوليات والأعباء الوظيفية الرسمية .

ثانياً : منبع الظاهرة :

يُقصد بمنبع الظاهرة مصدر تبلورها ونشوئها ، وبعبارة أكثر دقةً هل تنبع من الجماعة أم تُفرض من المستويات العليا .

❖ فالقيادة تنبع من الجماعة ، حيث تتأثر بقدرات وملكات القائد ، وتُعجب بها ، وتقتنع انطلاقاً من تلك المقدرات بأنه الوحيد القادر على تحقيق أهدافها .

❖ أما الرئاسة فُتفرض من أعلى ، حيث يتم تنصيب الرئيس بمقتضى قوانين وأنظمة ، تحدد مسئولياته الوظيفية وصلاحياته الرسمية ، وترتبط الرئاسة بزمن ووقت محدد .

ثالثاً : العلاقة بين الطرفين :

طرفا العلاقة في القيادة هما القائد والجماعة ، وطرفاً العلاقة في الرئاسة هما الرئيس ومرؤوسيه، فما هي طبيعة هذه العلاقة في كل من القيادة والرئاسة ؟.

❖ في القيادة العلاقة بين القائد والجماعة علاقة احترام متبادل ومحبة ورضي واقتناع وتفاعل في القيام بواجبات العمل ومتطلباته ، من أجل تحقيق الهّدف الذي اقتنعت به الجماعة .

❖ أما في الرئاسة فالعلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة جامدة ، أساسها الطاعة المرتكنة إلي قوانين وأنظمة ، وهدفها الإفلات من العقاب والرغبة في الثواب .

رابعاً : تبادل الأدوار :

هل يمكن للقائد أن يجمع بين القيادة والرئاسة ؟ وهل يمكن للرئيس أن يجمع بين الرئاسة والقيادة ؟ يختلف الأمر حسب التفصيل التالي :

❖ يمكن للقائد الإداري أن يكون رئيسا في ذات الوقت ، إذ لا يصعب على القائد أن يجمع صفتي القيادة والرئاسة ، فإتقان فن القيادة وامتلاك ملكاتها ومقدراتها يجعل من السهولة بمكان على القائد أن يكون رئيساً حازقاً ماهراً .

❖ أما الرئيس فلا يقدر له أن يكون قائداً إلا إذا امتلك مقدرات وملكات القيادة المشار إليها سلفاً ، وليست حيازة هذه المقدرات من المسائل المتاحة أمام الجميع !! .

المبحث الرابع

مرتكزات القيادة في الطرح الإسلامي

وردت في الفكر البشرى الموضوع وجهات عدة ، تحاول جميعها البحث في الملابسات والظروف التي تصنع ظاهرة القيادة أو تجعل من شخص ما قائداً ، أما الطرح الإسلامي إزاء هذه المسألة فهو يقدم مرتكزين ، يساهم كل منهما بقسط معين في تبلور الظاهرة وبروز القائد ، ويمكن تناول وجهة النظر الإسلامية تجاه ظاهرة القيادة من خلال تناول هذين المرتكزين في الآتي :

أولاً : المرتكز الأول : مؤهلات ومقدرات القائد :

تعتبر القيادة عملا جليلاً حيث يقود القائد الجماعة من أجل تحقيق أهداف سامية غايتها إعلاء كلمة الله والتمكين لدينه في الأرض ، ومن هذا المنطلق فإن من يتولى مهمة القيادة لابد أن يجمع من الصفات أمثلها ، ومن الشيم والأخلاق أسماها وأرفعها ، ومن ثم فإن القرآن الكريم قد بين كيف أن الله يختار الأنبياء والرسل ذوى صفات خاصة وسمات مميزة تقديراً لما سيقومون به من قيادة مجتمعاتهم ديناً ودنياً ، وقد بين الحق تبارك وتعالى ذلك فقال تعالى ﴿وَرَبُّكَ يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَيَخْتَارُ مَا كَانَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ سُبْحَانَ اللَّهِ وَتَعَالَى عَمَّا يُشْرِكُونَ﴾[1] ، وعلى أساس المؤهلات والمقدرات التي ينبغي أن تتوفر في القائد ، اصطفى الله الأنبياء والرسل من أشرف الخلق وأعظمهم خَلقاً وخُلُقاً .

قال تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَى آدَمَ وَنُوحًا وَآلَ إِبْرَاهِيمَ وَآلَ عِمْرَانَ عَلَى الْعَالَمِينَ (٣٣) ذُرِّيَّةً بَعْضُهَا مِنْ بَعْضٍ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (٣٤)﴾[2] .

---

[1] . سورة القصص : ٦٨ .

[2] . سورة آل عمران : ٣٣ – ٣٤ .

وقال تعالى ﴿ ٱللَّهُ يَصْطَفِى مِنَ ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ رُسُلًا وَمِنَ ٱلنَّاسِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ سَمِيعٌۢ بَصِيرٌ ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ قُلِ ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ وَسَلَٰمٌ عَلَىٰ عِبَادِهِ ٱلَّذِينَ ٱصْطَفَىٰٓ ۗ ءَآللَّهُ خَيْرٌ أَمَّا يُشْرِكُونَ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ وَإِنَّهُمْ عِندَنَا لَمِنَ ٱلْمُصْطَفَيْنَ ٱلْأَخْيَارِ ﴾[3] .

كذلك فعباد الله الصالحين ، الذين اصطفاهم لقيادة شعوبهم ، وإقرار القيم والفضائل ميزهم بأحسن الصفات والسمات ، وقد قال تعالى في شأن طالوت الذي اصطفاه الله على بني إسرائيل ملكاً ، يقودهم في الحرب أنه ميّزه بالعلم والقوة الجسمانية ، قال تعالى : ﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ ٱللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوٓا۟ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ ٱلْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِٱلْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ ٱلْمَالِ ۚ قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِى ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِ ۖ وَٱللَّهُ يُؤْتِى مُلْكَهُۥ مَن يَشَآءُ ۚ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ ﴾[4] .

كذلك ذكر الحق تبارك وتعالى في شأن ذي القرنين ، أنه قد مكن له في الأرض بالقوة والمال والعلم ، قال تعالى ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُۥ فِى ٱلْأَرْضِ وَءَاتَيْنَٰهُ مِن كُلِّ شَىْءٍ سَبَبًا ﴾[5] .

وعليه فقد أصبحت الصفات والسمات الخاصة للقائد من أهم عناصر تمكينه وبراعته في قيادة الجماعة ، وتحقيق أهدافها ، والطرح الإسلامي وافٍ في هذا الشأن .

ثانياً : المرتكز الثاني : التفاعل بين القائد وبين الجماعة واقتناعهم به :

المرتكز الثاني الذي يقدمه الطرح الإسلامي لتبلور الظاهرة وبروز القائد يتجسد في عملية

---

[1] . سورة الحج : ٧٥ .
[2] . سورة النمل : ٥٩ .
[3] . سورة ص : ٤٧ .
[4] . سورة البقرة : ٢٤٧ .
[5] . سورة الكهف : ٨٤ .

التفاعل الذي يتم بين القائد وبين الجماعة ومدى اقتناعهم به ، ومن ثم فقد أرسل الله الرسل للجماعات الإنسانية ، وأمرهم دائماً بالرفق واللين في نشر الدعوة والتحلي بالصبر والأناة ، والقرآن الكريم ثرى بالمحاورات والمجادلات التي كانت تتم بين الرسل والأنبياء وبين أقوامهم، والتي توضح كيف كان الرسل والأنبياء يبذلون ما في وسعهم من أجل إقناع أممهم بالإيمان وسبل الرشاد .

ولنا في رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم الأسوة والمثل ، فقد كافح سنين طويلة حتى أقنع قومه وأقام أعظم دولة عرفها التاريخ ، وقد علّمه الله الذي أدبه وأحسن تأديبه أن يتفاعل مع جماعته ويتبسط معهم ويتواضع لهم ويقترب منهم فيلتفون حوله .

قال تعالى ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ لَا تَمُدَّنَّ عَيْنَيْكَ إِلَىٰ مَا مَتَّعْنَا بِهِۦٓ أَزْوَٰجًا مِّنْهُمْ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾[3] .

وهكذا تكون القيادة مزيجاً من السمات الشخصية القويمة والتفاعل بين القائد والجماعة، فالسمات ترسم شخصية القائد في ذهن الجماعة ، والتفاعل بالتالي يعكس التأثير والتأثر بين القائد وجماعته ، فيلتفون حوله ليقودهم نحو تحقيق أهدافهم .

---

[1] . سورة آل عمران : ١٥٩ .

[2] . سورة الحجر : ٨٨ .

[3] . سورة الشعراء : ٢١٥ .

المبحث الخامس

نموذج القائد المسلم

انطلاقاً من كل ما تقدم حول الطروحات الإسلامية تجاه ظاهرة القيادة ، يمكننا أن نخلص من تلك الطروحات إلي صياغة مجموعة من الملامح والسمات ، تحدد نموذج القائد الإداري المسلم في مجتمع إسلامي و منهاج إسلامي و نظام إداري إسلامي ، و تتمثل تلك الملامح و السمات في الآتي :

❖ على القائد الإداري المسلم أن يستثمر مقدراته و ملكاته في القيام بعملية مواءمة و مضاهاة بين الواقع بمتغيراته و مستجداته و بين الأصول والأسس الخاصة بالطرح الإسلامي تجاه العمل الإداري ، و لعل هذه هي أخطر و أهم السمات التي ينبغي على القائد المسلم الإجادة فيهسا إلي درجة الامتياز ، ولو أفلح في هذه المسألة لقدّر له بعد ذلك أن يتجاوز كافة الملامح الأخرى ، ويتحلى بها بشكل ميسر .

❖ على القائد الإداري المسلم أن يكون مطبقاً لنسق القيم الإدارية الإسلامية وحامياً له من أية تعديات أو تجاوزات ، لأن في ذلك النسق تكمن قيم الجماعة التي يقودها ، و احترامه لذلك النسق يشعر الجماعة بالسمو والرفعة ، وأية تعديات على ذلك النسق تفقده احترام الجماعة و تقديرها وتكلّفه الكثير .

❖ على القائد الإداري المسلم أن يكون دائم الاندماج في الجماعة دون إسفاف مع احتفاظه بهيبته ، وأن يتعرف دوماً على مشاكل الجماعة ، ويتلمس كافة السبل لحلها ، ويشارك الجماعة أفراحها و أتراحها ، و يأخذ برأي المجموع في كافة القضايا التي لا نص بخصوصها من قرآن أو سنة أو آراء اجتهادية معتبرة .

❖ القائد الإداري المسلم يقدم دوماً القدوة و الأسوة ، فسلوكه دائما محط أنظار الجماعة ، وقوله حجة يحتج بها ، و من ثم فعليه أن يقرن دائماً القول بالفعل ، و لا يقول قولاً يخالفه فعله ، ولا يكثر من الأقوال و الوعود ، حتى لا يحنث كثيراً ، و لا يعد إلا بما يتيقن أنه سيفي به .

❖ القائد الإداري المسلم لا يهمل رأى مستشاريه ، ولا يستخف بنصيحة الناصحين ، ولا يستنكف أن يأخذ برأي مخالفيه إذا تبيّن أنه الصواب .

هكذا تكون صفات القائد الإداري المسلم كما استنبطناها من الطرح الإسلامي ، فالقائد وفق ذلك الطرح هو المثال و النموذج ، يسمو فوق الصغائر وينحو دوماً شطر القيم والفضائل ، يأخذ من كل صفات أحسنها ، ومن كل شيم أمثلها ، ومن كل الآراء أصوبها ، ومن كل القيم أقومها ، و هكذا يتحقق أن الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالقيادة قد سبق غيره من الطروحات البشرية الموضوعة ، من حيث الزمان ، كما تفضل عليها من حيث التفرد والامتياز .

المبحث السادس

مردود القيادة على العمل الإداري

المقصد النهائي من دراسة ظاهرة القيادة في العمل الإداري هو الوصول إلي المردود الذي يمكن أن يرتد على الجهاز الإداري من جراء وجـود هذه الظاهرة ، فالقيادة لا تدرس لذاتها مجردة من محيطها و مكوناتهـا وأهدافها ، و إنما تدرس لاستطلاع الآثار و النتائج التي يمكن أن تتركها في ذلك المحيط ، و الأهداف البعيدة المرجوة من وجودها و ازدهارها .

والقيادة في العمل الإداري الإسلامي من أهم العوامل و أكثرها تـأثيراً علـى ذلـك العمـل ، وتبدو آثارها و مردوداتها عليه في أكثر من شكل ، يمكن إيضاحها فيما يلي :

- ❖ تفرز ظاهرة القيادة في العمل الإداري حالة من الانسجام و التوافق بين القائد و جماعتـه ، ومن شأن هذا التوافق و الانسجـام أن يذلل أية صعوبات ، ويفك أية معضلات إداريـة ، وتكون النتيجة النهائية انسيابية العمل والأداء في سلاسة ويسر ، و لعل ذلك هو مبتغى أي جهاز إداري في أي زمان و في أي مكان .
- ❖ يترتب على ما تقدم و على المستوى العام سرعة إنجاز الجهاز الإداري لأهدافه المحددة في الخطة ، ناهيك عن حسن و سلامة الأداء ، و هكذا يكون الجهاز الإداري قد قام بدوره المرسوم له في الطرح الإسلامي ، حيث يمثل الآلية التنفيذية لأهداف المنهـاج الإسـلامي ، وبذا تكون القيادة الإدارية قد تجاوزت محيطها المعهود و هو الجهـاز الإداري إلـي محـيط آخر أكثر اتساعاً و أشمل أهدافاً و هو المنهاج الإسلامي بل والمجتمع ككل .
- ❖ تؤدى القيادة الإدارية مهمة خطيرة و حساسة في المنهاج الإسلامي إلي جانب ما أسلفنا ، حيث تجنب رموز المنهاج و القائمين عليه ربقة الخـوض في مـشاكل الجهـاز الإداري و

البحث عن الحلول والمخارج من مزالق العمل في ذلك الجهاز ، وتنبري القيادة لحمل أعباء الجهاز وحل مشاكله دون التشويش على رموز المنهاج وإصفاء عقولهم و أذهانهم للأهداف العليا .

❖ ثم يتواصل عطاء القيادة متجاوزاً حدود النظام الإداري ثم المنهاج الإسلامي إلي المجتمع بشموله و عموميته ، فهو البيئة الأوسع و المحيط الأشمل الذي يحوى المنهاج و توابعه ، و في هذا الخضم ترفع القيادة – كما سبق الإيضاح – من شأن العمل الإداري كيفاً و كماً ، فيكون المجتمع أول المستفيدين ، وتترجم الاستفادة إلي قبول و رضساء عام يسود جميع الأوساط ، و تتناقل ذلك القبول والرضاء جميع الأجهزة و المنظومات و في مقدمتها الجهاز الإداري ذاته ، الذي يحمل تلك الآثار و الانعكاسات إلي المنهاج الإسلامي ، فيطلّع على نتائج سياساته ، فينبذ ما يكره ، ويزيد فيما أبدع وأحسن ، و هنا يتحقق الانسجام والتلاقي الذي يصل إلي مرحلة العناق بين المنهاج الإسلامي و بيئته .

الفصل الرابع

اتخاذ القـــــــرارات

في هذا الفصل نتناول عملية أخرى من العمليات المهمة في العمل الإداري ، وهى المتعلقة باتخاذ القرار ، فالقرار في العمل الإداري هو محركه و مسبب ديمومته ، فبدون القرار لا وجود للعمل الإداري ، و القرار يمر بمراحل عديدة وتشارك فيه فعاليات شتى ، حتى يرى النور في شكل قرار متكامل الأجزاء ملتئم الجوانب ، و إسهام الطرح الإسلامي في عملية اتخاذ القرارات غنى فياض .

فقد أُحيط القرار في الطرح الإسلامي بسياج متين حتى يضمن لذلك القرار الرشد والسداد ، ففرض الدراسة ، وتحرى الدقة في جمع المعلومات ، وتقليب كافة الأمور والبدائل ، واستدعاء العلماء والخبراء ، وأخيراً تأتي مرحلة إصدار القرار ومباشرة تنفيذه ، كل ذلك كان إسهام الطرح الإسلامي فيه مبهراً وسباقاً ، ولكنه يحتاج إلي مَن يستنبطه و يحلله إلي عناصره الأساسية ، حتى يمكن الإفادة منه .

وتعتبر عملية صناعة و اتخاذ القرار عملية طويلة و متعددة المراحل ، و لقد تابع الطرح الإسلامي هذه المراحل ، وأوضح مفرداتها ، وبيّن دقائقها والأوضاع القويمة لكل منها ، ولم يكتف بذلك بل أوضح عملية التنفيذ ومتابعته وتقويم نتائجه .

كذلك و في إبداع منقطع النظير أوضح الإسهام الإسلامي كيف يمكن المشاركة في صناعة القرار ، و مَن الخليق بالمشاركة الجدير بإبداء رأيه و الإدلاء بدلوه ، و ما هي أمثل الطرق والوسائل لممارسة صناعة القرار .

والقرارات تتعدد و تصنف حسب أهميتها و حسب طبيعة المشكلات التي تتصدى لها ، وتنعكس عملية اتخاذ القرار على العمل الإداري ، فكلما تمكنت القيادة الإدارية من اتخاذ قراراتها برشد وسداد ، انعكس ذلك على العمل الإداري و تمكن الجهاز الإداري من القيام بدوره و حقق أهدافه .

مـن خـلال المباحـث الأربعـة التاليـة نتنـاول عمليـة اتخـاذ القـرارات في الإدارة الإسـلامية و ذلك على النحو التالي :

المبحث الأول : عملية صناعة و اتخاذ القرار .

المبحث الثاني : ممارسة صناعة القرار .

المبحث الثالث : تصنيف القرارات الإدارية .

المبحث الرابع : أهمية اتخاذ القرارات في العمل الإداري .

المبحث الأول

عملية صناعة و اتخاذ القرار

عملية صناعة و اتخاذ القرار تمر بمراحل عدة تابعها الطرح الإسلامي منذ الشروع فيها ، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي :

أولاً : موضوع القرار :

كل موضوع من موضوعات العمل الإداري يحتاج إلي قرار ، و قد يحلو للبعض أن يطلق على موضوع القرار "مشكلة" ، وقد يوحي ذلك بأن القرار الإداري لا يوجد إلا مقترناً بمشكلة ، وهذا التصور غير واقعي ، إذ أن كل مفردات وفعاليات العمل الإداري تحتاج إلي قرارات لتحريكها و تفعيلها .

والقائد الإداري عليه أن يحدد موضوع القرار تحديداً قاطعاً لا لبس فيه و لا غموض ، لأن اللبس أو الغموض في موضوع القرار سيترتب عليه قصور في المعالجات التالية المتمثلة في جمع المعلومات و طرح البدائل و اختيار الأمثل حتى إعلان القرار ، كما تحتاج هذه المرحلة المبدئية الأساسية إلي التروي والتريث و استبانة كل الجوانب و الأبعاد الخاصة بموضوع القرار .

وكان ذلك هو دأب رسول الله صلى الله عليه وسلم و خلفائه الراشدين ، عندما يحزبهم أمر من أمور المسلمين ، فيعكفون على أصول المسألة وجذورها ، ويقفون ملياً أمام مسبباتها حتى يتبين لهم الحق من الباطل و الخطأ من الصواب .

ومن جميل وبليغ القرآن الكريم في هذا الشأن الحوار الذي دار بين الحق تبارك و تعالى و بين رسوله الحبيب صلى الله عليه وسلم بخصوص خروج المنافقين إلي الجهاد ، فقد

استأذن المنافقون الرسول في التخلف عن الجهاد بحجة أنهم لم يجدوا آلة الحرب من مال و ظهر وسلاح ونحو ذلك ، فما كان من الرسول الكريم في هذا الموقف إلا أن اتخذ قراره بالإذن لهم بالتخلف عن الجهاد ، و إذا بالخطاب الرباني الرحيم يأتيه من السماء في شكل عتاب رقيق مسبوق ببشرى تبعث في النفس السرور والراحة و الطمأنينة ، حتى لا يترك العتاب أثراً سيئاً على نفسية الرسول الكريم ، فقال الحق تبارك و تعالى : ﴿عَفَا ٱللَّهُ عَنكَ لِمَ أَذِنتَ لَهُمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَكَ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ وَتَعْلَمَ ٱلْكَـٰذِبِينَ ﴾[1] .

و في هذه الآية الكريمة تبدو عذوبة و رقة العتاب بين الله و رسوله عندما أورده في شكل سؤال رقيق أسهل و أيسر من أن يأتي في شكل نهى " أنه لم يكن ينبغي أن تأذن لهم بالتخلف" ثم أردف ذلك السؤال بتبيان غاية العتاب ، أنه كان ينبغي تأخير الإذن حتى يتبين لك الذين صدقوا و تعلم الكاذبين ، و هناك من قبيل ذلك الكثير الذي يوضح أن موضوع القرار ينبغي أن يدرس بشكل مستفيض و دقيق .

ثانياً : جمع الحقائق و المعلومات و الآراء :

بعد تحديد موضوع القرار تأتي المرحلة التالية و هي جمع الحقائق و المعلومات والآراء حول الموضوع ، ويمكن تحليل هذه المرحلة من خلال تفصيل عناصرها :

❖ **جمع الحقائق :** و هي الحقائق التي توضح طبيعة الموضوع أو جانباً من جوانبه أو بعداً من أبعاده ، أو جذوره ومصادره ومسبباته ، وعلاقاته بغيره من الموضوعات ، وتوضح هذه الحقائق الكثير من جوانب الموضوع وأبعاده ، وتميط اللثام عما خفي من جوانب وأبعاد .

---

[1] . التوبة : ٤٣ .

❖ **جمع المعلومات** : وهي مفردات معرفية إحصائية كمية عن موضوع القرار ، أو أحكام وتقديرات كيفية نوعية ، تعّرف بالموضوع وتوضّحه كلاً وجزءاً .

❖ **الوقوف على الآراء** : وهي آراء الخبراء والمستشارين وأهل الاختصاص الذين يُعتمد عليهم في ممارسة صناعة القرار ، وينبغي أن يكون الخبراء والمستشارون من أهل الاختصاص والثقة ، والمعروف عنهم الموضوعية وإنكار الذات ، والمعهود بهم سلامة النهج وحسن تقدير الأمور ، وينبغي على المدير أن يتخير المصادر التي تمده بالحقائق ، والتي يستقي منها معلوماته، لأن ذلك الاختيار سيتوقف عليه سلامة القرار وصوابه .

وقد كان الرسول الكريم يتحقق من كل أمر ، ويجمع عنه المعلومات ، ويعرف عنه الحقائق ويستمع إلي رأي أصحابه والعارفين ببواطن الأمور ، وكان ذلك في شئون الدولة في وقت السلم وفي وقت الحرب ، وعلى نفس المنوال سار الخلفاء الراشدون ، فلم يكن يبت في أمر إلي بعد تجميع أكبر قدر من المعلومات والحقائق عنه والاستماع لآراء العارفين والخبراء .

ثالثاً : تحديد البدائل وتقويمها :

البدائل هي الحلول أو المقترحات المعروضة بخصوص موضوع القرار، ويعمد القائد الإداري إلي تجميع البدائل التي تصلح كحلول ومقترحات لموضوع القرار ، ثم يستعرض هذه البدائل ويناقشها مع مستشاريه ومعاونيه بحيادية وموضوعية وروية ، حتى تتم عملية الاختيار في ظروف مواتية ، وتجد هذه المرحلة المتعلقة بتحديد البدائل وتقويمها أصولها في نماذج الممارسة العملية في زمن الرسول الكريم حينما كان يناقش مع أصحابه خطط الحرب واستراتيجيات الدفاع والهجوم ، رغبة في الوصول إلي أمثلها ، والوقائع الشاهدة على ذلك معلومة وعديدة، وترسم الخلفاء الراشدون نفس الخطى ، فكانوا يستعرضون البدائل والطروحات ويدرسونها وصولاً إلي أمثلها ، وذلك في أوقات السلم والحرب .

رابعاً : اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار :

بعد استعراض ومناقشة كافة البدائل المطروحة يتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المحددة وفق خطة المنهاج الإسلامي ومرئيات النظام الإداري ، وعندئذ يتم إعلان القرار ويكون متخذ القرار هو القائد أو المدير المسئول ، ومعلوم أن كافة المراحل التي سبقت هذه المرحلة لا يتم الإعلان عنها وتعرف بصناعة القرار ، وتأتي كل هذه المراحل في مشمولة واحدة ، وإنما الحديث عنها فرادى من لزوميات التحليل .

خامساً : تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ وتقويمه :

المرحلة الأخيرة من عملية صناعة واتخاذ القرارات تتعلق بوضع القرار موضع التنفيذ ومتابعة ذلك التنفيذ وتقويمه أولاً بأول ، وهذه الإجراءات الثلاث تأتي في مرحلة واحدة تعقب إعلان القرار ، ويبدأ التنفيذ بتكليف الأجهزة المختصة بتنفيذ القرار ، ثم يصحب عملية التنفيذ متابعة مستمرة لكيفية التنفيذ كيفاً وكماً ، وتقويم النتائج باستمرار ، وتخصص لذلك أجهزة رقابة ومتابعة داخل الجهاز الإداري وخارجه .

وكان الرسول الكريم وعلى نهجه سار خلفاؤه الراشدون يتابع تنفيذ القرارات بنفسه ، بل ويشارك في التنفيذ شحذاً لهمم المسلمين وإلهاباً لحماسهم ، ومن الشواهد على ذلك قرار حفر الخندق حول المدينة في غزوة الأحزاب ، حيث شارك الرسول الكريم المسلمين العمل حتى أجهده التعب وكان صلى الله عليه وسلم يردد " **اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة** " .

المبحث الثاني

ممارسة صناعـة القـرار

ذكرنا سلفاً أن مرحلة صناعة القرار هـي مرحلـة المخـاض الـتي يولـد علـى إثرهـا القـرار ، ويمارس صناعة القرار عناصر عديدة ، وتقدم الإدارة الإسلامية فيما يتعلق بالممارسة صـناعة القرار نموذجاً فريداً يصل بمسألة الممارسة إلي حد الفرض ، إذ يتوجب على القائد أو المدير أن يمكن من ممارسة صناعة القرار من هو أهل لـذلك ، ولا ينبغـي أن ينفـرد بـصنع القـرار واتخاذه ، ويمكن معالجة مسألة ممارسة صناعة القرار من خلال ما يلي :

أولاً : ممارسة صناعة القرار فرض كفاية [1] :

ممارسة صناعة القرار أمر واجب شرعاً ، وهي تعني مشاورة أهل الـرأي وطلـب النـصح مـن أهل الدربة والخبرة ، ومن ثم أصبحت ممارسة صناعة القرار فرض كفاية يقوم بها مـن هـو أهل لها ، ووفق وسائل وآليات محددة ومقررة شرعاً ، وفي المقابل صار مـن المتوجـب علـى القائد أو المدير ألا ينفرد برأي دون سائر الجماعة إلا في حالتين :

❖ **الحالة الأولى :** كافة الأمور والمسائل المحسومة بأحكام قطعية من الكتاب والسنة ، فهذه المسائل لا اجتهـاد فيها ، ولا رأي أو مشورة بصددها .

❖ **الحالة الثانيـة :** القضايا التي تحتاج إلي قرارات سريعة وحاسمة وسرية تامة ، حيث تمس المصالح العليا للدولة أو أمنها العام .

---

[1] . انظر للمؤلف موسوعة الدرر الزاهرة في الأصالة المعاصرة ، المجلد الأول ، السياسة والحكم في الإسلام ، الجزء الثاني ، نحو صياغة نظرية سياسية إسلامية معاصرة .

وفيما عدا هاتين الحالتين يصبح القائد المسلم أو المدير مطالباً بأن يعرض موضوع القرار على جماعته للاستئناس والاسترشاد برأي ذوى الاختصاص والخبرة ، ويصير من المتوجب على كل من يملك علماً أو خبرة من المعنيين أن يدلو بدلوه لأنه أصبح مكلفاً ، ولو لم يمارس بات كاتماً لعلمه حاجباً إياه عن من هم في حاجة إليه مانعاً الخير والصلاح عن مجتمعه ، وهو في نهاية المطاف " شيطان أخرس " .

ثانياً : فائدة ممارسة صناعة القرار :

في إفساح القائد أو المدير المسلم المجال لجماعته لمارسة صناعة القرارات فوائد عديدة ، لعل **أولها** أن في ذلك تطبيقاً للشرع ، وهو يمثل صميم ومحور نسق القيم السياسية والإدارية الإسلامية ، **وثانيها** أن القرار المتخذ بممارسة الجماعة هو الأفضل دائماً ، لأنه جماع جهود وعقول عديدة ، **وثالثها** أن ممارسة أفراد الجماعة لصناعة القرار تجعله أكثر قبولاً لديهم وبالتالي سيكونون أحرص على تنفيذه بأمانة وإخلاص ، **ورابعها** أن إفساح القائد أو المدير المسلم لجماعته لمارسة صناعة القرار يبني بين الطرفين جسوراً متينة من الثقة المتبادلة ، تنعكس على عمليات التنفيذ ، وإنجاز الأهداف وأسلوب الأداء ، **وخامسها** أن عملية المارسة تعمل على تنشئة قيادات إدارية واعدة ومدربة على صناعة القرار ، وتمثل الصف الثاني للقيادات القائمة ، كما تخلق حالة من الرضا وتأكيد الذات والثقة بين أفراد الجماعة .

ثالثاً : من يمارس صناعة القرار :

انتهينا إلي أن إفساح القائد أو المدير المسئول للجماعة لمارسة صناعة القرار واجب شرعي ، وإلي أن ممارسة المؤهَّل لصناعة القرار فريضة ، ولكن من المؤهَّل لمارسة صناعة القرار؟

تخبرنا مصادر الطرح الإسلامي في هذا الصدد بأن المؤهّل لممارسة صناعة القرار من أفراد الجماعة ، هو أحد اثنين ، أو كلاهما :

❖ **العالم :** يُقصد بالعالم في هذا الصدد من يحمل علماً بجانب أو أكثر من جوانب الموضوع الخاص بالقرار ، والعلم يشمل جميع أنواع العلم النظري والتطبيقي والكمي والنوعي ، قال تعالى ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِىٓ إِلَيْهِمْ ۚ فَسْـَٔلُوٓا۟ أَهْلَ ٱلذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾[1] .

❖ **الخبير :** ويُقصد بالخبير في هذا الموضوع من يملك خبرة وتجربة ودربة في بعد أو أكثر من أبعاد الموضوع الخاص بالقرار ، والخبرة والتجربة هما أساس القياس ، قال تعالى ﴿ إِن تَدْعُوهُمْ لَا يَسْمَعُوا۟ دُعَآءَكُمْ وَلَوْ سَمِعُوا۟ مَا ٱسْتَجَابُوا۟ لَكُمْ ۖ وَيَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ يَكْفُرُونَ بِشِرْكِكُمْ ۚ وَلَا يُنَبِّئُكَ مِثْلُ خَبِيرٍ ﴾[2] .

وعندما يتيح القائد المسلم الفرصة للعلماء و الخبراء من أفراد جماعته لممارسة صناعة القرار ، فقد حملهم بذلك مسئولية عظيمة وأمانة ثقيلة ، وأصبح من المحتم عليهم أن يتحملوا عبء المسئولية ، وأن يؤدوا الأمانة فيتحروا الدقة والموضوعية والتفاني فيما يدلون به من معلومات وحقائق وآراء وأن يجتهدوا قدر المستطاع ، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **المستشار مؤتمن**" وقال أيضاً " **ما خاب من استخار ولا ندم من استشار**" .

---

[1] . سورة النحل : ٤٣ .

[2] . سورة فاطر : ١٤ .

المبحث الثالث

تصنيف القرارات الإدارية

أسلفنا أن القرارات الإدارية هي محور العمل الإداري ومحركه الأساسي ، وترتيباً على تعدد وتنوع موضوعات ومسائل العمل الإداري تتعدد وتتنوع القرارات الإدارية في الإدارة الإسلامية ، ولا تفترق الأخيرة عن الإدارة في الأفكار الموضوعة إلا في اللمم الذي لا يجدر ذكره ، وتصنف القرارات الإدارية وفق موضوعاتها إلي نوعين من القرارات :

أولاً : النوع الأول : القرارات الروتينية :

هذا النوع من القرارات يرتبط بمجريات العمل اليومية ، وهي بسيطة ومتكررة ولا تحتاج إلي إجراءات في اتخاذها ، وتنقسم إلي قسمين على النحو التالي :

- **القرارات الإجرائية :** وتتعلق هذه القرارات بموضوعات بسيطة ، تتعلق بإجراءات أداء العمل اليومي وضوابط السلوك الإداري لدي أفراد التنظيم .

- **القرارات التنفيذية :** وهي قرارات أكثر تعقيداً من سابقتها ، وهي متروكة إلي أفراد الإدارة الوسطى من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ، وتنصب رأساً على عمليات تسيير ومباشرة أمور العمل اليومية الهادفة إلي تحقيق وإنجاز الأهداف المرسومة ، وعليه فهذه النوعية من القرارات تنصرف أساساً إلي تنفيذ متطلبات العمل الإداري وتحقيق الأهداف .

ثانياً : النوع الثاني : القرارات غير المعتادة :

وتختلف هذه النوعية من القرارات عن سابقتها في كونها أكثر أهمية ولا تتكرر يومياً ، وترتبط بمسار الخطة التي يعكف على تنفيذها وإنجاز أهدافها الجهاز الإداري ، وتتوزع هذه القرارات على قسمين كما يلي :

❖ **القرارات المهمة** : وتتعلق هذه القرارات بالإدارة العليا ، وتتصل بالمشكلات والمعضلات التي يمكن أن تعترض سبيل تنفيذ الخطة الشاملة على مستوي الجهاز الإداري بالكامل أو على مستوي قطاع عريض منه ، وتحتاج هذه النوعية من القرارات إلي جملة من الإجراءات والتدابير بالشكل والمراحل التي – سبق إيضاحها تفصيلاً – لكي يمكن اتخاذها .

❖ **القرارات العليا** : وهذه القرارات تتعلق بالتخطيط الشامل وتهم الدولة والمنهاج الإسلامي ولذلك فإنها تتطلب جهود وإسهامات العديد من الجهات ، وتتقرر عندئذ السياسة العامة للدولة ، وتحتاج هذه النوعية من القرارات دراسات وتحليلات عميقة ومتأنية من كافة الخبراء والعلماء وذوى الاختصاص ، وعادة ما تنشأ أجهزة ومؤسسات معلوماتية خصيصاً لدعم هذه النوعية من القرارات .

المبحث الرابع

أهمية اتخاذ القرارات في العمل الإداري

عملية صناعة و اتخاذ القرارات الإدارية عمليه مهمة داخل العمل الإداري فهي وسيلة لغاية ، و تبدو أهمية تلك العملية في العمل الإداري في أكثر من جانب على النحو التالي :

❖ طريقة صناعة و اتخاذ القرارات هي عنوان الجهاز الإداري شورى أم انفرادي ، بل ويمكن اعتبارها عنوان النظام السياسي كذلك ، فالنهج الإسلامي في صناعة و اتخاذ القرار لا يتم إلا من خلال التشاور و إفساح المجال لكل ذي اختصاص وخبرة ، و ذلك على المستويين السياسي والإداري ، و عليه فعملية صناعة و اتخاذ القرار على مستوى المنهاج الإسلامي تنتقل بشكلها و فعاليتها إلي مستوى النظام الإداري الإسلامي ، نظراً للارتباط الوثيق الذي سبق تبيانه بين المنهاج الإسلامي و النظام الإداري .

❖ عملية صناعة و اتخاذ القرار هي محور العمل الإداري ، ومن ثم فهي تتداخل في ثنايا العمل الإداري بكافة عملياته و مراحله ، بدءاً من التخطيط و حتى الرقابة ، مروراً بالتنظيم والقيادة والتمويل ، وبعبارة أكثر دقة فإن صناعة و اتخاذ القرار هي محرك العمل الإداري و الدافع الأساسي لعجلته نحو تحقيق الأهداف .

❖ تقود عملية صناعة و اتخاذ القرارات إلي استثمار و توظيف كافة طاقات و قدرات أهل الاختصاص و الخبرة من خلال توسيع دائرة ممارسة اتخاذ القرار ، ومن شأن ذلك أن يصب في نهاية المطاف لصالح تسهيل و تسييل حركة الجهاز الإداري في اتجاه تحقيق الأهداف التي تهم المجتمع في شموله وعموميته .

الفصل الخامس

الاتصالات الإدارية

المعلومات ووسائل نقلها و تداولها من المسائل المهمة في المنهاج الإسلامي ، وكذا في النظام الإداري الإسلامي ، و المعلومات يفترض فيها الصدق ، ونقلها يتطلب الأمانة والدقة ، لما لها من أهمية في كافة مراحل و عمليات العمل الإداري .

فالاتصالات بمثابة الجهاز الدوري الذي يضخ المعلومات في كافة أنحاء النظام الإداري ، فتوظفها كل عملية من عمليات ذلك النظام بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة دورها ومهامها ، فالمعلومات التي تنتقل عبر خطوط ووسائل الاتصال يعتمد عليها رموز المنهاج الإسلامي والقيادات الإدارية العليا اعتماداً مطلقاً في وضع الخطة العامة و تقرير السياسات و الأهداف العليا ، ثم تبدو أهمية المعلومات تارة أخرى في ربط أجزاء و مفردات التنظيم ، و تحويله إلي كل واحد يعمل في توحد و انسجام مع بقية أجزاء منظومة الجهاز الإداري ، وبالنسبة للقائد الإداري تشكل المعلومات و طرق توصيلها عصب مهامه ، فهو في مسيس الحاجة إلي المعلومات لكي يتمكن من اتخاذ القرار السديد ومتابعة تنفيذه ، ثم مراقبة ذلك التنفيذ وتقويمه ، و هكذا تتضح أهمية الاتصالات الإدارية و ما تحمله من معلومات داخل أجزاء وأوصال النظام الإداري .

وللاتصالات الإدارية نفس الأهمية في النظام الإداري الإسلامي والنظم الإدارية الأخرى ، وتتطلب تلك الأهمية الوقوف على ماهية الاتصالات الإدارية وعناصرها وأنواعها ووسائلها وخصائص الاتصال في النظام الإداري الإسلامي .

في هذا الفصل نحلل عملية الاتصالات الإدارية في النظام الإداري الإسلامي من خلال المباحث الخمسة التالية :

المبحث الأول : مفهوم الاتصالات في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثاني : عناصر العملية الاتصالية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثالث : أنواع الاتصالات في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الرابع : وسائل الاتصالات في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الخامس : خصائص الاتصالات في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الأول

مفهوم الاتصالات في النظام الإداري الإسلامي

الاتصال في الإسلام يأتي على أرفع وأسمي المنازل ، وهي منزلة الرسالات السماوية التي جاءت من عند الله إلي رسله و أنبيائه لتبليغها إلي الناس كافة .

وقد كانت الدقة والأمانة في نقل الرسالة وتبليغها هي أهم خصائص عملية الاتصال على هذا المستوى ، ومعلوم أن كافة الرسل والأنبياء كانوا من المصطفين الأخيار ، الذين عصمهم الله من القول عليه بغير علم أو وحي يوحي ، فبلّغوا رسالات ربهم ، وأدوا أماناتهم على أكمل وجه وأتم صورة .

ثم تلى ذلك عملية اتصال أخرى ، تمثلت في الحفاظ على كتاب الله وصونه من التحريف أو التبديل أو التغيير ، ومن عظيم وجليل خصائص هذا الدين أن تتوارث الأجيال المتعاقبة الذكر الحكيم و تتلوه الألسن المختلفة دون أن يلحقه أي تحريف أو تبديل ، وهذه أيضاً من أسمى وأرقى عمليات الاتصال الدقيقة والأمينة .

ثم يأتي كذلك تدوين وحفظ سنة الرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم ، وكيف انتقلت من جيل إلي جيل دون أن يمسها زيادة أو نقصان ، ويؤشر كل ما تقدم إلي أن الإسلام يملك نظام اتصال ذا خصوصية و تفرد ، يعتمد على الدقة والأمانة في نقل الحقيقة .

كذلك يبنى الإسلام منظومته في الدعوة على اختيار الدعاة الذين يتسمون بالصدق والأمانة والدقة في نقل أحكام الدين و شرائعه ، وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى ﴿ وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنِ افْتَرَىٰ عَلَى اللَّهِ كَذِبًا أَوْ كَذَّبَ بِآيَاتِهِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴾[1] .

---

[1] . سورة الأنعام : ٢١ .

وقال رسول الله صلى الله عليه و سلم " **من كذب علي فليتبوأ مقعده من النار"** .

أما نسق القيم الإسلامية فيدعو إلى الصدق وتحرى الدقة في نقل أية معلومات أو أخبار والبعد عن الإضافة أو الانتقاص ، وفي ذلك جاء قول الحق تبارك وتعالى ﴿ لِّيَجْزِيَ ٱللَّهُ ٱلصَّـٰدِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ ٱلْمُنَـٰفِقِينَ إِن شَآءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴾[1] .

وقال رسول الله صلى الله عليه و سلم : " **لا يزال الرجل يصدق و يتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً ، و لا يزال الرجل يكذب و يتحرى الكذب حتى يكتب عند الله كذاباً** ".

وأخيراً يأتي نسق القيم الإدارية الإسلامية ليحث و يشدد على تحرى الصدق والدقة في نقل المعلومات على كافة المستويات ، بدءاً من القائد الإداري الذي ينبغي أن يكون على قدر يعتد به من الصدقية والوثوق ، و انتهاء بالفرد العادي الذي لا ينبغي أن يقل عن القائد في هذه القيم ، فهذه القيم لا فرق فيها بين قائد ومقود .

مفاد ما تقدم أن المجتمع المسلم يبنى نظاماً من الاتصالات على قيم الصدق والدقة والموضوعية، وهو بذلك يتميز على سواه من المجتمعات الأخرى التي تعتبر أن الأساليب الملتوية والمالأة والخداع من مستلزمات الحياة العصرية ، وتنسحب تلك القيم على النظام الإداري الإسلامي، فيحدد مفهوماً خاصاً للاتصالات الإدارية على أنها نقل مضمون معرفي معين بين شخصين أو أكثر على أساس الصدق والموضوعية ، لإيجاد حالة من الفهم المشترك لتحقيق هدف معين ، و يمكن تحليل هذا التعريف إلي عناصره التالية :

---

[1] . سورة الأحزاب : ٢٤ .

❖ هناك مضمون معرفي معين أو حزمة من المعلومات والأخبار ، أو بعبارة أخرى هي رسالة بما تحويه من رموز و معلومات .

❖ ينتقل هذا المضمون أو الرسالة بين شخصين أو أكثر بعدة وسائل وبأكثر من قناة ، وهذه هي أداة الاتصال التي تحمل الرسالة بين مفردات وجزئيات النظام الإداري ، التي تكون إحداهما مرسلة و الأخرى مستقبلة .

❖ خصائص المنظومة الاتصالية الإسلامية ترتكز على أساس الصدق و الموضوعية و الدقة والأمانة ، ويستوي في ذلك المضمون المعرفي أو الرسالة والمرسِل والمستقبل ووسيلة الاتصال وقنواته .

❖ غرض الرسالة أو المضمون المعرفي إيجاد حالة من الفهم المشترك بين المرسِل والمستقبل ، ومن شأن هذا الفهم المشترك أن يخلق حالة من التفاهم والتوافق بين الطرفين .

❖ تهدف العملية الاتصالية إلي تحقيق هدف معين ، هو بالقطع هدف النظام الإداري ، وهو تنفيذ البرامج والأهداف المنوط بالنظام الإداري تنفيذها حسب الخطة العامة .

المبحث الثاني

عناصر العملية الاتصالية في النظام الإداري الإسلامي

لأغراض التحليل النظري فقط ، نعمد في هذا المبحث إلي تقسيم العملية الاتصالية إلي عناصر، أما في الواقع العملي فلا يوجد هذا الفصل الذي يبدو تعسفياً بين عناصر العملية و أجزائها ، و عليه تتمثل عناصر العملية الاتصالية في النظام الإداري الإسلامي في الآتي :-

- **المرسِل** : هو مصدر المعلومات أو الرسالة ، و يهدف إلي أن يشاركه الآخرون ما لديه من معرفة واطلاع حتى يخلق جواً من علاقات التفاهم والتوافق .

- **الرسالة** : هي المضمون المعرفي أو المفاد الإخباري ، الذي يريد المرسل أن يوصله إلي الآخرين و يطلعهم عليه .

- **وسيلة الاتصال** : وهي الطريقة التي تنتقل بواسطتها الرسالة من مصدر المعلومات إلي المستقبلين أو المستهدفين أو المخاطبين .

- **المستقبل** : هو المخاطب و المستهدف من عملية الاتصال بكاملها والذي يرغب المرسِل في أن يشاركه في أفكاره ويخلق معه حالة من التفاهم والتوافق .

- **الاستجابة** : و هي رد الفعل الذي يواجه به المستقبل أو المخاطب الرسالة ، و تكون الاستجابة مواتية إذا سارت في اتجاه مضمون الرسالة .

- **خصائص العملية الاتصالية** : يعتبر النظام الإداري الإسلامي خصائص العملية الاتصالية من ضمن عناصر تلك العملية ، فالعملية الاتصالية داخل النظام الإداري الإسلامي ينبغي أن تتسم بسمات معينة ، لعل أهمها أن كافة العناصر تتجه في حركتها اتجاهاً أخلاقياً محدداً ، يتماشى مع نسق القيم الإدارية الإسلامية ، الذي يتماشى بدوره

مع نسق القيم الإسلامية العام ، فالصدق و الأمانة والدقة والموضوعية والمسئولية كلها خصائص ينبغي أن تتسم بها كافة عناصر العملية الاتصالية و ذلك توافقاً مع البيئة التي تعمل فيها تلك العناصر .

❖ كما أن نسق القيم الإدارية الإسلامية ، و ما ينشره بين أفراد التنظيم من روح المودة والأخوة و التضافر و التكاتف من أجل الهدف الأسمى و هو تحقيق الحياة الطيبة ، يجعل العملية الاتصالية بكافة عناصرها ، تتم في سلاسة ويسر ، و تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة .

المبحث الثالث

أنواع الاتصالات في النظام الإداري الإسلامي

لا تختلف الاتصالات في أنواعها بين النظام الإداري الإسلامي وغيره من الأنظمة إلا في حجم الاتصالات غير الرسمية ، وسنوضح ذلك في حينه ، ولكن الأغلب الأعم أن الاتصالات تتنوع إلي نوعين :

الأول : يعرف بالاتصالات الرسمية : وهي عبارة عن اتصالات معترفٍ بها ومقصودة لزوم سير العمل في الجهاز الإداري .

الثاني : يعرف بالاتصالات غير الرسمية : وهي عبارة عن اتصالات تتم بحكم العلاقات الإنسانية و الشخصية و الاجتماعية ، وهي غير معترفٍ بها وغير مقصودة ، و يتعامل معها النظام الإداري الإسلامي بحذر !.

وإلي الإيضاح :

أولاً : الاتصالات الرسمية :

الاتصالات الرسمية – كما سبق التلويح – اتصالات تسرى مع الهيكل أو الخريطة التنظيمية ، وهي مقصودة و معترفٌ بها وهدفها الأساسي تسيير أمور العمل داخل التنظيم ، و تتم هذه الاتصالات من خلال قنوات رسمية معدة خصيصاً لذلك ، وثمة ثلاثة اتجاهات لتلك الاتصالات :

❖ **اتصالات من الأعلى** : وهي اتصالات تهبط من رأس الجهاز الإداري إلي المستويات الأدنى ، و تنساب هذه الاتصالات محملة بالقرارات و التعليمات و التوجيهات المتعلقة بسير العمل و تحقيق أهداف الخطة .

❖ **اتصالات من الأسفل :** و هي اتصالات من المستويات الأدنى تتجه إلي المستويات الأعلى داخل الجهاز الإداري محملة بالتقارير و المعلومات عن سير العمل و حجم الإنجاز ، و من هذه الاتصالات ما يتم تلقائياً أو دورياً ، ومنها ما يتم وفق طلبات الإدارة العليا ، و بصفة خاصة في حالة صناعة القرارات .

❖ **اتصالات أفقيه :** وهي اتصالات تتم بين المستويات الإدارية الواحدة داخل الجهاز الإداري ، و يتم عن طريق هذه الاتصالات تبادل المعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام و الوحدات داخل الجهاز ، و تفيد هذه الاتصالات في تسيير العمل و تذليل الكثير من المشاكل و الصعوبات ، وتحد بالتالي من التدخل المتكرر للمستويات الإدارية العليا .

ثانياً : الاتصالات غير الرسمية :

سبقت الإشارة إلي أنه إلي جانب الاتصالات الرسمية ثمة اتصالات غير رسمية ، تتم على مستويات عديدة بحكم العلاقات الشخصية و الإنسانية حيث يتم الاتصال و تناقل المعلومات بشكل غير رسمي وغير مقنن ، وتختلف أهداف هذا النوع من الاتصالات ، فمنها ما تهدف إلي دفع عجلة العمل الإداري ! ، ومنها ما تتم بحكم العادة أو التباهي والتفاخر بالمركز الوظيفي والتميز على الآخرين بمعرفة معلومات غير متاحة لهم .

و هذه النوعية من الاتصالات لا يحبذها النظام الإداري الإسلامي ، إذ أنها في معظم الأحوال ليست إلا من قبيل إفشاء أسرار العمل و الإساءة إلي المسئولية و صلاحيات الوظيفة العامة ، فطالما أن ثمة قنوات رسمية لسير المعلومات والاتصالات ، ينبغي أن تمر بها كافة المعلومات ، وبالتالي لا داعي لأية اتصالات أو قنوات أخرى .

المبحث الرابع

وسائل الاتصالات في النظام الإداري الإسلامي

النظام الإداري الإسلامي مثله مثل الأنظمة الإدارية الأخرى توجد بها وسائل للاتصال و نقل المعلومات في كافة الاتجاهات التي أشرنا إليها في المبحث السابق ، و تنقسم هذه الوسائل إلي وسيلتين على النحو التالي :

❖ **الوسيلة الأولى : الاتصال الشخصي المباشر :** ووفق هذه الوسيلة يتم التلاقي الشخصي المباشر بين المرسل و المستقبل حول مضمون الرسالة ، وتتحقق الاستجابة الفورية ، و تحقق العملية الاتصالية بكاملها أهدافها ، ويتم الاتصال الشخصي المباشر في الاجتماعات والمؤتمرات و عبر الهاتف وعبر وسائل الإعلام الصوتية و المرئية .

❖ **الوسيلة الثانية : الاتصال المكتوب :** و تعتبر هذه الوسيلة هي الوسيلة الأكثر تداولاً في منظمات الجهاز الإداري للدولة ، و تأخذ شكل المكاتبات الرسمية و المذكرات و التقارير والدراسات و الأوامر و التعليمات ... الخ .

المبحث الخامس

خصائص الاتصالات في النظام الإداري الإسلامي

يتمتع النظام الإداري الإسلامي بخصائص تميز العملية الاتصالية التي تتم بداخله ، و تتمثل تلك الخصائص في الآتي :

أولاً : نسق القيم التي تتم في أجوائها العملية الاتصالية :

العملية الاتصالية عملية متكاملة ، تتم بكافة عناصرها داخل النظام الإداري ، و تتأثر تلك العملية بالأجواء السائدة في جنبات ذلك النظام ، و معلوم — كما سبق التفصيل — أن النظام الإداري الإسلامي يتأثر بنسق القيم الإدارية المستمدة من مصادر الطرح الإسلامي العليا ، كما يتأثر في ذات الوقت بنسق القيم السياسية السائد بالمنهاج الإسلامي ، والجميع يتأثر بنسق القيم الإسلامية العامة السائد بالمجتمع المسلم ، ومن شأن هذه الأنساق من القيم المتداخلة والمترابطة والمستمدة جميعها من المرجعية العليا أن تؤثر على عملية الاتصال بعناصرها المختلفة ، وتكون هذه العملية أكثر تأثراً و أشد بنسق القيم الأكثر تماساً معها ، وبصفة خاصة نسق القيم الإدارية الإسلامية ، ويبدو ذلك التأثر على النحو التالي :

- ❖ **المرسِل :** تخرج الرسالة من مصدرها ، وهدفها الأساسي مصلحة العمل ، ومن ثم تسعى إلي تحقيق مصلحة المجتمع في النهاية ، وعليه فإن الصالح العام هو هدف المرسل من وراء رسالته .

- ❖ **الرسالة :** أما الرسالة فتأتي واضحة في مضمونها و في أهدافها ، و تصل إلي المستقبل بأسلوب ميسر ومتواضع ، وتُشعر المستقبِل بأن هدفها مصلحة المجموع .

❖ **وسيلة الاتصال** : تستخدم وسيلة الاتصال الرسمية التي تحقق النتائج المرجوة من السرعة والإيحاء بالأهمية .

❖ **المستقبل** : و على مستقبل الرسالة أن يستقبلها بجدية و اهتمام ، وأن يعكف على فهم مضمونها ، و الاستعداد للرد عليها بأمانة و إخلاص وتفاني ، واضعاً نصب عينيه أن ما يقوم به إنما يساهم في إقامة مجتمع مسلم بكل معنى الكلمة .

❖ **الاستجابة** : انطلاقاً من الأسلوب الذي سيتلقى به المستقبل الرسالة ، ستتحدد طريقة وأسلوب استجابته و رد فعله عليها ، فستكون الإجابة محققة لأهداف المرسِل و لمضمون الرسالة .

ثانياً : أهمية البيئة :

ألمحنا سريعاً في البند السابق أولاً : إلي أهمية البيئة ، والعملية الاتصالية تتم في بيئة مركبة فهناك **أولاً** : بيئة النظام الإداري بقيمها الإدارية ، ثم هناك **ثانياً** : بيئة المنهاج الإسلامي بقيمها السياسية ، وهناك **أخيراً** : بيئة المجتمع الإسلامي بقيمها العامة ، و كل هذه القيم مصدرها واحد ، يتمثل في الطرح الإسلامي الذي يمثل المرجعية النهائية للإسلام ، وهي عقيدة التوحيد والشريعة التي تشمل القرآن والسنة ، إضافة إلي نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم والخلفاء الراشدين من بعده ، وهذه البيئة المركبة تفرز أثاراً مباشرةً على العملية الاتصالية ، فتجعلها تتم في سلاسة ويسر ، و تستهدف رأساً ما وضعت من أجله .

الفصل السادس

التمويل والموازنة العامة

الدولة الإسلامية مثلها مثل غيرها من الدول ، دورها و مهامها في اتساع مستمر بما يواكب تطور المجتمع البشرى إجمالاً ، و اهتمام الدولة بالمجتمع يتجسد في قيامها بوظائف تهدف إلي الترقي بحياة الأفراد المادية و الروحية بما يحقق في نهاية المطاف الحياة الطيبة ، و يحتاج هذا الجهد إلي أموال للإنفاق منها على الأنشطة المختلفة ، فتم إنشاء الأجهزة التي تتولى مهمة البحث عن الأموال ومراقبة إنفاقها حسب الخطط و البرامج المعدة لذلك .

وهناك اختلاف ملحوظ بين عناصر الإدارة المالية العامة في الدولة الإسلامية وغيرها من الدول ، ومرد ذلك القيم و المعايير و الضوابط التي تضبط تحركات الدولة في الحالتين ، وسوف يتضح ذلك الاختلاف أثناء تحليل عناصر الإدارة المالية العامة .

والإدارة المالية العامة هي جزء من الإدارة العامة الإسلامية ، و تمثل إحدى أهم عملياتها مثل التخطيط و التنظيم و صناعة و اتخاذ القرارات و الاتصالات والرقابة ، ويتمحور دور الإدارة المالية العامة في عملية البحث عن الأموال اللازمة للإنفاق على الأنشطة المختلفة ، ثم مراقبة الإنفاق حسب الخطة الموضوعة لذلك ، ومن ثم يتبين أن دور الإدارة المالية العامة يأتي في شقين : **الأول** : هو البحث عن الأموال اللازمة و توفيرها ، و **الثاني** : هو مراقبة إنفاق الأموال وفق الخطة المحددة ، فالشق الأول إبداعي خلاّق و الشق الثاني رقابي .

وترتبط النفقات العامة بطموحات الدولة و طموحات المجتمع المسلم ، و رغبة الاثنين في إقامة الحياة الطيبة و إشباع أكبر قدر ممكن من حاجات أفراد المجتمع السلعية و الخدمية المادية و المعنوية ، كذلك ترتبط النفقات العامة بالموارد المالية المتاحة أو الإيرادات العامة ، فكلما كانت الإيرادات العامة متوفرة زاد ذلك من حجم الطموحات و زاد بالتالي حجم الإنفاق العام ، وتجتهد كافة الدول الإسلامية من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من طموحات شعوبها و لكن في حدود ما لديها من إمكانات و مقدرات .

ثم تأتي الإيرادات العامة لتغطية النفقات العامة ، وتسعى الدولة الإسلامية حثيثاً نحو تعديد مصادر الإيرادات ، حتى يقدّر لها مواجهة النفقات العامة المتزايدة ، ولكن وفق ضوابط معينة .

في هذا الفصل ندرس الإدارة المالية العامة في الدولة الإسلامية ، و ذلك من خلال المباحث الأربعة التالية :

المبحث الأول : تعريف الإدارة المالية العامة في الدولة الإسلامية .

المبحث الثاني : النفقات العامة في الدولة الإسلامية .

المبحث الثالث : الإيرادات العامة في الدولة الإسلامية .

المبحث الرابع : الموازنة العامة في الدولة الإسلامية .

المبحث الأول

تعريف الإدارة المالية العامة في الدولة الإسلامية

الإدارة المالية العامة هي إحدى عمليات الإدارة العامة ، و ينصب اهتمام هذه العملية على تدبير الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط الدولة الهادف إلي توفير حاجات أفراد المجتمع من السلع و الخدمات ، و مراقبة عمليات الإنفاق .

من التعريف السابق للإدارة المالية العامة ، يمكننا تحديد دور تلك العملية و مهامها المختلفة داخل النظام الإداري فيما يلي :

- الإدارة المالية العامة هي إحدى عمليات الإدارة العامة ، و أحد الأنظمة الفرعية للنظام الإداري ، و هو الذي يعرف بالنظام المالي ، و لهذا النظام أهمية بالغة منذ دولة الرسول ، وتطور في عهد الخلافة الراشدة من حيث اتساع المهام و تعدد الوظائف ، و يلاحظ أن الإدارة المالية العامة و النظام المالي قد ارتبطا باتساع دور و مهام النظام الإداري ، الذي ارتبط بدوره باتساع رقعة الدولة الإسلامية ، و امتداد أراضيها ، و تطور المنهاج الإسلامي و آلياته المختلفة ، فكان من نتائج ما تقدم ظهور الإدارة المحلية في الولايات و الأمصار ، وأفرزت تلك الإدارة أنظمة مالية تعتمد في إيراداتها على مصدرين :

الأول : من بيت المال المركزي .

الثاني : من الموارد المحلية .

كذلك زادت و تعددت مصادر إيرادات الدولة و ارتبط بذلك زيادة في الإنفاق العام .

- تهتم الإدارة المالية العامة ، ومنذ قيام الدولة الإسلامية بتخطيط مصادر الإيرادات ، وهذا التخطيط محكوم بضوابط و معايير ، إذ لابد أن يتم ذلك التخطيط وفق أسس شرعية

، فالزكاة تتم وفق أصول و قواعد محددة في الكتاب و السنة ، و الضرائب لا تفرض إلا وفق متطلبات وظروف يحددها الشرع ، كما أن اللجوء إلي القروض الخارجية محكوم بمعايير شرعية دقيقة ، و تعد هذه الضوابط و المعايير الشرعية التي تحكم تخطيط الإدارة المالية العامة لمصادر الإيرادات في الدولة الإسلامية من خصوصيات الطرح الإداري الإسلامي .

❖ كذلك تهتم الإدارة المالية العامة بتحديد أوجه الإنفاق و أولويات كل وجه من الوجوه ، ومرة أخرى تبدو خصوصية الطرح الإداري الإسلامي ، فيما يتعلق بدراسة الإدارة و تدقيقها لأولويات الإنفاق ، فالطرح الإسلامي يضع ترتيباً معيناً لأولويات الإنفاق ، يبدأ بالحاجات الأساسية من السلع والخدمات و ينتهي بالكماليات .

❖ الاهتمام الأخير للإدارة المالية العامة يتمثل في الرقابة على الإنفاق ، والرقابة على الإنفاق وفق المنظور الإسلامي تبدأ من تحديد أولويات وجوه الإنفاق ، ثم في توجيه الإنفاق إلي البنود المخصص لها بدقة و شفافية ، وأخيراً في بحث كفاءة الإنفاق ، و ذلك بمواءمة حجم الإنفاق مع حجم النتائج المتحققة .

المبحث الثاني

النفقات العامة في الدولة الإسلامية

كما قدمنا ، النفقات العامة في الدولة الإسلامية تتسم بخصوصية تميزها عن النفقات العامة في غيرها من الدول ، و سوف نوضح ذلك من خلال دراسة النفقات العامة في الدولة الإسلامية التي تأتى في العناصر التالية :

أولاً : تعريف النفقات العامة في الدولة الإسلامية :

النفقات العامة من المسائل التي لا يمكن تعريفها إلا من خلال تحليل عناصرها و مفرداتها ، وعليه فيمكن تحليل عناصر النفقات العامة في الدولة الإسلامية فيما يلي :

- أساس النفقات العامة أنها عبارة عن مبلغ نقدي يخصص لإشباع الحاجات العامة ، و قد كانت النفقات العامة بنفس هذا الأساس قائمة في دولة الرسول صلى الله عليه و سلم ، ثم في دولة الخلفاء الراشدين من بعــده ، حيث كان الرسول و صحابته ، ثم الخليفة و مجلس الشورى ، يقررون ما تحتاج إليه الدولة من نفقات ، ليس بشكل سنوي ، ولكن عندما تبدو هناك حاجة لذلك الإنفاق .
- تقوم أجهزة الدولة المختلفة في كل سنة بوضع الخطط السنوية للنفقات التي تريد صرفها على مختلف الخدمات ، و باستقراء نماذج الممارسة العملية في دولة الخلفاء الراشدين ، لوحظ أن تقدير النفقات بدأ يرتبط بحولية الزكاة ، حيث أن الزكاة يتم تحصيلها عند مرور الحول على المال البالغ للنصاب ، إلا أن هناك بعض النفقات العاجلة مثل تجهيز الجيوش لم تكن ترتبط بالحولية أو السنوية .

❖ يتم تجميع النفقات العامة لدى كل جهاز إداري في بند واحد يمثل إجمالي النفقات ، و هنا تتحدد النفقات العامة للسنة القادمة ، ويطلق على تلك النفقات صفة العامة لأنها تخص عموم الشعب ، و يستفيد منها بكافة فئاته و شرائحه ، كما أن المنفق لهذه النفقات هو الدولة ، و هي شخصية اعتبارية عامة ، و ليست شخصاً طبيعياً خاصاً .

❖ النفقات العامة تقوم على مبدأ التقدير ، حيث أن إجمالي النفقات لا يمثل الرقم الحقيقي لما سيتم إنفاقه ، و إنما الرقم المتوقع إنفاقه خلال السنة المالية المقبلة ، فقد يزيد و قد ينقص ، ويرتبط بهذا المبدأ ما يظهر في الميزانية من عجز أو فائض .

❖ هناك ضوابط و معايير تحكم تقدير النفقات في الدولة الإسلامية ، مثل ترشيد الإنفاق وعدم الإسراف ، و أولويات الإنفاق ، و عدالة توزيع عوائد النفقات ، و قد تجد هذه الضوابط والمعايير أصولها في الطرح الإسلامي المستنبط من القرآن و السنة و نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول والخلفاء الراشدين .

ثانياً : تحديد أولويات أوجه الإنفاق :

للإنفاق أو النفقات العامة أوجه عديدة تشمل جميع نواحي الحياة الاجتماعيـة ، و لكن الطرح الإسلامي يضع سلماً لأولويات أوجه الإنفاق ، ويتحكم في ترتيب درجات ذلك السلم جملة من المعايير و الضوابط ، نتناولها في الآتي :

❖ إشباع الحاجات الأساسية بداءةً : المعيار الأول الذي يحكم أولويات أوجه الإنفاق يتمثل في ضرورة إشباع الحاجات الأساسية لأفراد الشعب بداءةً ، و هذا هو الترتيب الطبيعي والمنطقي لما ينبغي أن يكون عليه سلم أفضليات الإنفاق العام ، ثم يتم التحول بعد ذلك لإشباع الحاجات الكمالية ثم الترفيهية .

❖ أن يشمل الإنفاق اكبر قطاع ممكن من أفراد المجتمع ، أو بعبارة أكثر دقة أن يكون الإنفاق على إنتاج السلع و الخدمات التي يستفيد منها أكبر قطاع ممكن من أفراد المجتمع ، وهنا تتحقق عمومية الإنفاق .

❖ ألا تغفل النفقات الاستثنائية ، التي قد تفرضها الظروف ، مثل مسائل الدفاع ، والاستعداد للحرب لصد العدوان ، و الدفاع عن الدين و الوطن .

ثالثاً : تحديد حجم الإنفاق :

إذا كانت أولويات أوجه الإنفاق قد تحددت بناء على معايير و ضوابط شرعيـة ، فكيف يتم تحديد حجم الإنفاق ، أو بعبارة أكثر دقة كيف يمكن تحديد قيمة المبلغ المخصص للنفقات العامة ، فبعد أن يحدد كل جهاز إداري ما يتوقع إنفاقه خلال العام المقبل ، هناك جهات عليا تمحص هذه النفقات المتوقعة ، و توائمها مع الإيرادات المتوقعة ، و بالتالي فهي قد تعتمد تلك التوقعات و تخصص لها المبالغ المقترحة ، و قد تغض الطرف عن تلك التوقعات و تخصص لها مبالغ أقل من المقترحة حسب المتاح من الإيرادات المتوقعة ، و لكن ما هي المعايير التي تتم على أساسها هذه المواءمة لتحديد حجم الإنفاق ؟ ثمة معياران يتم على أساسهما تحديد حجم الإنفاق ، وذلك على النحو التالي :

❖ **المعيار الأول :** الطموحات السائدة لدى أفراد المجتمع و الأجهزة الإدارية في الدولة ، وهذه الطموحات تقود دائماً إلي تضخيم حجم النفقات العامة بما يحقق تلك الطموحات حيث يرغب كل جهاز إداري في أن يحقق أكبر قدر ممكن من رغبات القطاعات التي يخدمها .

❖ المعيار الثاني : الإيرادات المتاحة التي لا يعلم حقيقتها إلا الجهات العليا ، حيث تعمد تلك الجهات إلي المواءمة بين الطموحات ، والإيرادات المتاحة ، و تكون نتيجة هذه المواءمة هي المخصصات الفعلية التي تقررها وترصدها الجهات العليا لكل جهاز إداري .

رابعاً : أنواع النفقات العامة :

تتعدد أنواع النفقات العامة ، و تتعدد تبعاً لذلك المعايير التي تستند إليها الدول في تقسيم النفقات العامة ، و لعل أشهر التقسيمات و أبسطها هو الذي يقسم النفقات العامة على أساس الخدمة أو الوظيفة التي تقدمها أو تقوم بها الدولة ، و حسب هذا المعيار هناك نفقات الدفاع والأمن الداخلي و الصحة والتعليم ، حيث تقوم الدولة بوظيفة الدفاع و الأمن الداخلي ، وتقدم خدمات الصحة و التعليم .. و هكذا ، و ثمة تقسيمات أخرى ليس في ذكرها فائدة ترجى .

المبحث الثالث

الإيرادات العامة في الدولة الإسلامية

يبرز مرة أخرى دور الإدارة المالية العامة في عملية البحث عن الموارد المالية التي تستخدمها الدولة في تغطية نفقاتها العامة ، و تعرف الأموال المتحصلة من تلك الموارد بالإيرادات العامة ، و يمكن دراسة الإيرادات العامة في الدولة الإسلامية من خلال ما يلي :

أولاً : تعريف الإيرادات العامة :

الإيرادات العامة عبارة عن المبالغ المالية المتحصلة من موارد تملكها الدولة ، أو نظير خدمات تؤديها للمواطنين ، أو ضرائب تفرض عليهم ، أو غير ذلك من الموارد الأخرى ، و يمكن تحليل هذا التعريف على النحو التالي :

- ❖ **عمومية الإيرادات :** فالإيرادات تتصف بالعمومية ، و ذلك نظراً لملكية الدولة لها حيث أن الدولة شخصية اعتبارية عامة ، وكذلك نظراً لكون مصادر الإيرادات العامة ملكاً عاماً للمواطنين تديره الدولة نيابة عنهم ، وكذلك لأن الإيرادات العامة توجه للنفقات العامة .
- ❖ **مصادر الإيرادات تملكها الدولة :** وهي مصادر للثروة تقع تحت نطاق الملكية الخاصة للدولة ، مثل الموارد الطبيعية بكافة أنواعها .
- ❖ **مصادر للإيرادات تديرها الدولة نيابة عن الشعب :** وهي الأملاك العامة ، أو ما يعرف بالقطاع العام .
- ❖ **مصادر للإيرادات نظير خدمات تؤديها للمواطنين :** مثل الرسوم بجميع أشكالها .

❖ مصادر للإيرادات تستقطع من أموال و ثروات الأشخاص بشكل شرعي : و هي الزكاة .

❖ مصادر أخرى للإيرادات .

ثانياً : مصادر الإيرادات العامة في الدولة الإسلامية :[1]

تتعدد مصادر الإيرادات العامة في الدولة الإسلامية المعاصرة ، و تعتبر هذه المصادر الممول الأساسي لأوجه الإنفاق العام التي تباشرها الدولة للقيام بدورها وأداء مهامها في المجتمع الإسلامي المعاصر ، و تتمثل أهم تلك المصادر في الآتي :

❖ **أملاك الدولة :** الدولة بوصفها شخصية اعتبارية لها حق التملك مثلها مثل الأفراد ، وتلك الأملاك تعتبر مصدراً مهما من مصادر الإيرادات العامة من خلال ما تدره من أموال .

❖ **الأملاك العامة :** أما الأملاك العامة فهي أملاك تعود في ملكيتها لعموم المجتمع ، و تديرها الدولة نيابة عنه ، و تدر هذه الأملاك كذلك مدخولات وأموال ، تعّول عليها الدولة كثيراً في تمويل نفقاتها العامة .

وهذان المصدران من المصادر المعروفة في الدولة الإسلامية منذ نشأتها ولها أهميتها وثقلها في تكوين الإيرادات العامة للدولة ، إلا أن هذين المصدرين قد تم تطويرهما بفعل سياسات وخطط الإنماء ، و ارتبط حجم الدخل المتحصل منهما بمدى نجاح و فعالية تلك الخطط والسياسات .

---

[1] . انظر للمولف : موسوعة الدرر الزاهرة في الأصالة المعاصرة : المجلد الثاني الاقتصاد الإسلامي ونموذج الإسلام في الإنماء الاقتصادي ، الجزء الثاني ، نموذج الإسلام في الإنماء الاقتصادي .

❖ **الرسـوم** : الرسوم التي تتقاضاها الدولة عن الخدمات التي تقدمها للمواطنين من مصادر الإيرادات المستحدثة ، و هي مهمة في تحصيل مبالغ طائلة توجه للإنفاق العـام ، والرسـم عبارة عن مبلغ نقدي يدفعه الفرد إلي الدولة أو إحدى دوائرها لقاء خدمة معينة تؤديها له ، و هـذا الرسـم لم يكـن معروفـاً في الدولـة الإسـلامية الأولى في عهـد الرسـول و الخلفـاء الراشـدين، و الرسـم بهـذا الوصـف مقبـول مـن الناحيـة الـشرعية لأنـه مقابـل خدمـة ، و الرسم في هذه الحالة اختياري ، يدفعه من يريد الخدمة .

❖ **الزكاة** : كذلك تعد الزكاة مـن المـصادر المهمـة للإيـرادات العامـة للدولـة الإسـلامية ، إلا أن الكثير من الدول الإسلامية لا تعّول على هـذا المـصدر في الوقـت الـراهن بـالرغم مـن شرعيته وكونه عبادة في حد ذاته ، و تحل محله الضرائب التي تفتقد في كثير من الأحيان صفة الشرعية ، و تمثل جوراً على أفراد المجتمع من قبل الدولة .

❖ **القرض الحسن** : قد تلجأ الدولة الإسلامية إلي الاقتراض من الخارج لـدعم مواردهـا في ظروف معينة ، و القرض الحسن من مؤسسات تمويل دولية إسـلامية أو دولـة إسـلامية لا غبار عليه ، أما القرض من مؤسسات التمويل غير الإسلامية أو الدول غير الإسـلامية فهـو مشروط بشروط و معايير غاية في الدقة نحيل في تفصيلها إلي مرجع متخصص .[١]

من خلال استعراض مصادر الإيرادات العامـة في الدولـة الإسـلامية ، نلاحـظ أنهـا مرتبطـة شأنها شأن النفقات العامة بمرجعية لا يمكن الخـروج عليهـا وهـي القـرآن الكـريم و الـسنة النبوية المطهرة ، لأن الدولة بوصفها الفاعـل الرئيـسي في مـسألة تحديـد النفقـات العامـة و تحديد مصادر تمويلها لابد أن تراعى كافة المحاذير و الضوابط الـشرعية ، و هـي تتـصرف في هـذه الأمـور، فهـي مثـل الفـرد الطبيعـي مكلفـة بامتثـال الأوامـر و اجتنـــاب النـواهي و الشبهات .

---

[١] . المرجع السابق : الجزء الثاني ، الباب الرابع ، الفصل الثاني .

المبحث الرابع

الموازنة العامة في الدولة الإسلامية

ننتقل في هذا المبحث إلي دراسة الموازنة العامة في الدولة الإسلامية ، و هي مقابلة بين النفقات المراد إنفاقها لتحقيق مهام ووظائف الدولة و بين الإيرادات المأمول تدبيرها و تحصيلها لمواجهة تلك النفقات .

وهذه المقابلة تعتبر إحدى مهام الإدارة المالية العامة ، و يساهم في إعداد الموازنة كافة الأجهزة الإدارية و التنفيذية في الدولة ، و يتم مناقشة و تحليل الموازنة العامة في الجهات الإدارية العليا، ثم يتم إقرارها من قمة الجهاز التنفيذي ، و يمكن دراسة الموازنة العامة من خلال الآتي :

أولاً : تعريف الموازنة العامة :

الموازنة العامة عبارة عن بيان يحوى تقديرات تفصيلية لبندي النفقات و الإيرادات خلال سنة مقبلة ، و يمكن تحليل هذا التعريف على النحو التالي :

❖ الموازنة العامة عبارة عن بيان أو وثيقة ، تم إعدادها في جهة ذات اختصاص ، وبمساهمة كافة الوزارات و وحدات الجهاز الإداري ، كما تم مناقشتها و دراستها في المجلس الشورى، وأخيراً تم إقرارها من ولى الأمر رأس المنهاج الإسلامي و قمة الجهاز التنفيذي .

❖ الموازنة العامة تحوى تقديرات تفصيلية لبندي نفقات و إيرادات الدولة ، حيث تم تقدير النفقات المزمع إنفاقها ، وكذا تقدير الإيرادات المأمول تحصيلها و تدبيرها ، ووصم

هـذه الموازنـة بالتقديريـة ، يعنـى أن الزيـادة أو الـنقص في أحـد البنـدين أو فيهمـا معـا أمر وارد .

- ❖ الموازنة العامة تتم لمدة عام كامل ، و إن كانت بعض الدول تقوم بإعداد موازنات عامـة لمدة خمس أو عشر سنوات ، و تعرف بالخطط الخمسية أو العشرية .

- ❖ تجد الموازنة العامة في الدولة الإسلامية العصرية أصولها في نماذج الممارسـة العمليـة في الدولة الإسلامية الأولى في عهد الرسول الكريم و خلفائه الراشـدين ، فقـد كـان يـتم تقـدير النفقات التي تعكس الاحتياجات العامة للدولة من المنتجات والخدمات ، ثم يـتم البحـث عن الإيرادات التي تفي بتلك الاحتياجـات ، وقـد تم اللجـوء في عهـد الرسـول وفي عهـد خلفائه الراشدين ، و بصفة خاصة في عهد عمر بن الخطاب إلي فرض الضرائب من أجـل تجهيز الجيوش ، حيث لم تف الإيرادات العامة للدولة بهـذا الغـرض ، ومـن الـصحابة من سارع بتجهيز جيوش كاملة اعتمادا على ماله الخاص ، وعليه كانت الـضريبة إحـدى الإيرادات التكميلية التي يمكن لولي الأمر أن يلجأ إليها عند الظروف ، ولكن وفـق معـايير وضوابط محددة .

ثانياً : معايير الموازنة في الدولة الإسلامية :

من مراجعة مصادر الطرح الإسلامي يمكن الاهتداء إلـي جملـة مـن المعـايير والـضوابط الـتي تحكم الموازنة العامة في الدولة الإسلامية العصرية ، و قد يكون من المجدي و الضروري معاً للمفكر الإسلامي أن يجتهد من أجل استنباط تلك المعـايير و الإشـارة إليهـا ، حتـى تعـم الفائدة و يسير الجميع حكام ومحكومون وفـق مـنهج الله الـذي ارتـضاه لعبـاده المـسلمين ، و من هذه المعايير :

❖ التحرك في حدود الإمكانات المتاحة ، فالمجتمع بكافة فئاته يعلمون تمام العلم ما تملكه بلادهم من إمكانات و مقدرات ، و من الواجب على الحاكم أو ولى الأمر أن يطلع مواطنيه على حقيقة تلك المقدرات و الإمكانات ، حتى تبنى على أساسها الطموحات ، وتنطلق منها تقديرات الإيرادات والنفقات ، و كم تكون الدقة و الأمانة و الشفافية مطلوبة في هذه الحالة ، و يترتب عليها توثيق عرى التلاحم و الثقة بين الحاكم و شعبه ، و كان هذا هو دأب دولة الإسلام في عهودها الزاهرة ، النبوة و الخلافة الراشدة . .

❖ لما كانت الرسوم و الضرائب من مصادر الإيرادات العامة التي يمكن للدولة الإسلامية المعاصرة الاعتماد عليها في دعم مواردها المالية ، كان من المتوجب على ولى الأمر أن يتحرى الدقة في فرض تلك الرسوم و الضرائب ، ولا يبالغ في قيمها ، و أن يبتغى العدالة الاجتماعية حيث يكون العبء على قدر الطاقة ، وألا يدع ثغرة لتهرب القادرين المكلفين ، و أن يرأف ويرفق بالكادحين ، فذلك هو النهج القويم المستنبط من الشرع الحكيم .

❖ على الموازنة العامة أن تراعى الترشيد في مصروفات و نفقات الحكومة وجهازها الإداري، و الابتعاد عن الإسراف و البذخ في الأمور المظهرية ، مثل أثاث المكاتب ووسائل النقل ، وكذا تنقية الجهاز الإداري بكافة إداراته من الأيدي العاملة الزائدة و التي تمثل بطالة مقنعة ، والتركيز على القطاعات الإنتاجية في القطاع الحكومي .

ثالثاً : قواعد الموازنة :

إضافة إلي المعايير التي أوردناها ، ثمة مجموعة من القواعد يتم على أساسها وضع الموازنة العامة وإحكام الرقابة و الدقة على محتوياتها ، و تتمثل هذه القواعد في الآتي :

❖ قاعدة السنوية : و تقضى هذه القاعدة بأن تكون الموازنة ببنديها النفقات العامة والإيرادات العامة لمدة سنة قادمة ، و لا يهدم هذه القاعدة وجود بعض الاستثناءات مثل :

– حدوث أحداث عارضة أو مفاجئة مثل الحروب و الكوارث الطبيعية ، مما يفرض على الدولة تخصيص اعتمادات إضافية لتغطية النفقات غير المتوقعة على هذه الأحداث ، فتظهر الموازنات المساندة .

– الخطط الإنمائية التي تفرض على الدولة أن تصدر الموازنة لأكثر من سنة حتى يتم تمويل تلك الخطط وفق برامجها الزمنية .

❖ قاعدة التوحد و الارتباط : تفرض هذه القاعدة على الإدارة المالية العامة أن تصدر وثيقة الموازنة العامة للدولة محتوية على بندى النفقات العامة و الإيرادات العامة ، حيث يرتبط كل من البندين بالآخر و يكمله ، وهنا تسهل عمليات التحليل و المراجعة و المقارنة و الرقابة على الجهات صاحبة الاختصاص ، وترد على هذه القاعدة أيضاً جملة من الاستثناءات لا تلغى وجودها .

– قد توجد بعض الأجهزة أو المؤسسات ذات الطابع الخاص التي تستقل مالياً ، و يتبع الاستقلال المالي وجود ميزانية مستقلة لهذه المؤسسات ، و في هذه الحالة تحتفظ بالفائض لديها من إيراداتها ، و تقوم بتغطية العجز بطرق خاصة ، مثل طلب الإعانات أو الاقتراض ، إلا أن هذه المؤسسات في نهاية المطاف تخضع للرقابة من جهات عليا .

– كما قد توجد مصالح حكومية تُمنح صلاحيات مالية عريضة ، و يستتبع ذلك إعداد موازنات خاصة بها ، تلحق بالموازنة العامة للدولة .

– قد يستوجب حدوث أحداث عارضة ، مثل الكوارث الطبيعية أو الحروب إعداد موازنات تعرف باسم الموازنات غير العادية ، تتضمن توضيح النفقات غير العادية التي ارتبطت بتلك الأحداث .

❖ **قاعدة عدم تخصيص إيراد معين لنفقة معينة** : هذه القاعدة تستهدف تحقيق المعيار الذي سبق تناوله و هو ترشيد الإنفاق و البعد عن الإسراف وإحكام الرقابة و السيطرة على النفقات و الإيرادات من الجهات صاحبة الشأن .

رابعاً : مراحل إعداد الموازنة :

تمر الموازنة العامة بعدة مراحل ، يمكن تحليلها بأسلوب مقارن بين المعتاد في الوقت الراهن وبين ما كان سائداً في دولة الرسول و الخلفاء الراشدين ، بغية التثبت من أن أصول المعاصرة كائنة في نماذج الممارسة العملية في دولة الإسلام الأولى بعبقريتها الخالدة :

❖ **المرحلة الأولى** : مرحلة الإعداد ، هذه المرحلة الأولية التمهيدية ، تتم على عدة خطوات، نتناولها تفصيلاً على النحو التالي :

– دراسة الأوضاع الاقتصادية و تقدير الإيرادات العامة للدولة : في هذه الخطوة تقوم الجهات صاحبة الاختصاص بإعداد الدراسات المستفيضة والدقيقة للظروف و الأوضاع الاقتصادية داخليا و خارجيا و تأثير ذلك على الإيرادات المتوقعة ، و قد تسترشد هذه الدراسات بنتائج حسابات العام السابق ، و تراعى في هذه الخطوة ، و عند إعداد الدراسات الاتجاهات المختلفة للدولة مثل الرغبة في تخفيض أو زيادة بعض الرسوم أو الضرائب .. الخ ، حسب مقتضيات الحال ، و يلاحظ أن ثمة إيرادات تتسم بالثبات النسبي فيسهل تقدير دخولها وأخرى تتسم بالتغير فيراعى ذلك .

ومنذ دولة المدينة في عهد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم و التشريعات المالية الخاصة بتنظيم الموارد المالية للدولة تتوالى في القرآن الكريم و السنة المطهرة لتشكل الإطار العام للنظام المالي الإسلامي ، و بناء على ذلك تعينت الموارد المالية للدولة الإسلامية في ممتلكات الدولة ، و الملكية العامة ، والزكاة ، وضريبة الخراج ، والعشور التي هي بمثابة الضريبة على الأرض الزراعية ، وقد استمرت هذه الموارد حتى وقتنا هذا تمثل أهم موارد الإيرادات العامة للدولة الإسلامية المعاصرة ، أما ضرائب مثل الجزية و الغنائم و الفيء فلم يعد لها وجود في وقتنا الراهن .

وقد كان الرسول الكريم و صحابته يتشاورون طويلاً و يبحثون في الموارد التي تغطى الإيرادات العامة للدولة ، كما خير الخلفاء الراشدون ذلك ، فكانوا يعكفون على تحليل كل بند من بنود الإيرادات المختلفة ، و يبحثون في كافة السبل والوسائل التي يرون فيها إنماء وتثمير لتلك الموارد ، و من ثم فقد كانت موارد الدولة في تنام مستمر و الإيرادات العامة في ازدياد دائم .

وبالرغم من الاهتمام الملحوظ بتعديد موارد الدولة و إنماء إيراداتها العامة ، إلا أن المبدأ الذي كان سائداً في الدولة الإسلامية هو أن هدف توفير الثروة للدولة لا ينبغي أن يتعارض مع القواعد و الأسس المنظمة لكيفية الجباية ، والتي تتماشى مع روح الإسلام و تعاليمه .

- التعميم على الوزارات والمصالح الحكومية بتحضير مشروع الموازنة العامة : و في هذه الخطوة تخطر كل وزارة أو مصلحة بالأسس التي ينبغي أن تسير عليها في إعداد موازناتها ، وذلك من خلال نماذج معينة تحمل التوجيهات والإرشادات .

وقد بدت هذه الخطوة في الدولة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين عندما اتسعت رقعة الدولة و تعددت ولاياتها و أمصارها ، و هنا كان المركز يرسل بالتوجيهات إلي الأقاليم لتنظيم عمليات جباية الأموال ثم تغطية النفقات وإرسال الفائض إلي بيت المال .

– بدورها تقوم الوزارات و المصالح الحكومية بإعداد مشروع الموازنة وفق الأسس المحددة لذلك ، وتُناقش تلك المشاريع على كافة المستويات ، ثم يُرفع المشروع إلي الوزير أو المسئول المختص ، و بعد دراسته يرسله إلي الوزارة المختصة .

– تتولى وزارة المالية بالأساس مهمتين : **الأولى** : تقدير الإيرادات العامة والنفقات العامة، والتصور المبدئي لموازنة العام المقبل ، **الثانية** : دراسة موازنات الوزارات و المصالح الحكومية ومناقشتها مع مندوبين من تلك الوزارات و المصالح ، وبعد الاتفاق على المشاريع يتم تجميعها في وثيقة واحدة ، حيث تجمع الإيرادات في بند و النفقات في البند الآخر ، وتُرفع إلي وزير المالية للاطلاع و الدراسة .

❖ **المرحلة الثانية** : مرحلة الموافقة و الإقرار : تتم هذه المرحلة على خطوتين :

– **الخطوة الأولى** : حيث يقوم وزير المالية بعرض مشروع الموازنة على مجلس الوزراء ، حيث يتم مناقشة المشروع و التصديق عليه .

– **الخطوة الثانية** : بعد تصديق مجلس الوزراء على مشروع الموازنة ، يتم إرساله إلي مجلس الشورى لمناقشته وإقراره ، ويُرفع إلي ولى الأمر للتصديق عليه بشكل نهائي ، والأمر بالتنفيذ .

❖ **المرحلة الثالثة** : مرحلة التنفيذ ، و تبدأ هذه المرحلة بأن ترسل وزارة المالية الموازنة العامة إلي كل وزارة أو مصلحة لكي تباشر التنفيذ على النحو التالي :

- **تحصيل الإيرادات :** حيث تبدأ الجهات المختصة بجباية الإيرادات بمباشرة مهامها وفق التوجيهات و التعليمات الواردة بالموازنة .

- **صرف النفقات :** و تبدأ الوزارات و المصالح الحكومية بالصرف على مشروعاتها و مزاولة وظائفها وفق ما جاء في بنود الموازنة و التعليمات المرفقة .

❖ **المرحلة الرابعة :** مرحلة الرقابة : تعتبر الرقابة كما سبق الإيضاح من أهم اختصاصات الإدارة المالية العامة ، إضافةً إلي تدبير الإيرادات و صرف النفقات ، و تمارس الإدارة المالية العامة في النظام الإداري الإسلامي عملها فيما يتعلق بالرقابة على النحو التالي :

- **رقابة قبل الصرف :** و ينبغي أن تكون الرقابة قبل الصرف من الدقة و الفعالية و السرعة في الإنجاز بما لا يعيق سير العمل في الجهاز الإداري ، و تتم وفق أسلوبين : رقابة داخلية يقوم بها الجهاز الإداري نفسه ، و رقابة خارجية يقوم بها ممثلون من وزارة المالية .

- **رقابة بعد الصرف :** يقوم بها جهاز مستقل ، تتحدد مهمته في متابعة عمليات الصرف والتأكد من أنها تمت وفق القوانين و الأنظمة المحددة لذلك .

و ما قدمناه في المرحلة الرابعة الخاصة بالرقابة قبل صرف النفقة و بعد صرفها كانت قائمة في الدولة الإسلامية في العهدين محل الدراسة ، فقد كانت عمليات تحصيل الإيرادات و صرف النفقات تثبت في سجلات وتراجع بشكل دوري للتأكد من دقة عمليات الصرف والإضافة ، و يتم جرد محتويات بيت المال من وقت لأخر ، و تعد بذلك تقارير تفصيلية ترفع إلي الخلفاء لبيان حركة الأموال المحصلة و المنفقة لاطلاعهم على أخر تطورات الأوضاع المالية للدولة لما لذلك من أهمية في دعم القرار السياسي داخلياً وخارجياً .

❖ المرحلة الخامسة : مرحلة الحساب الختام ، في هذه المرحلة الأخيرة تقوم كل وزارة بإعداد حساب ختامي يحوى نتائج أعمالها خلال العام المنتهى و يرسل إلي وزارة المالية ، ويتم تجميع هذه الحسابات الختامية في حساب ختامي واحد يوضح الوضع المالي للدولة خلال العام المنقضي من إيرادات و مصروفات ، و كان هذا هو المتبع في الدولة الإسلامية وربما بدقة أكثر مما هو كائن في الوقت الراهن .

خامساً : نوع الموازنة المفضل في الدولة الإسلامية المعاصرة :

يقصد بنوع الموازنة قدرتها و فعاليتها في تحقيق أهدافها المتمثلة في الرقابة على النفقات و في ترشيد عمليات الإنفاق و البعد عن الإسراف ، و وفقاً لذلك ابتكرت أنواع عديدة من الموازنات تجتهد في وضع الوسائل و الضوابط لتحقيق الأهداف المذكورة ، و يمكن القول بأن الموازنة المفضلة في الدولة الإسلامية هي الموازنة التي تكفل تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، وتتفق في ذات الوقت مع المعايير و الضوابط التي يقدمها الطرح الإسلامي في هذا الشأن ، ولا ضير في استفادة الدولة الإسلامية بنظمها الإدارية و المالية من اجتهادات الأدمغة البشرية طالما أنها تأتي في سياق القيم الإسلامية .

الفصل السابع

الرقـــــابة

في هذا الفصل ننتقل إلي دراسة آخر عمليات الإدارة العامة و هـي عمليـة الرقابـة ، و هـذه العملية من العمليات المهمة و الحـساسة ، إذ يتوقـف عليهـا في كـثير مـن الأحيـان صـلاح الجهاز الإداري بالكامل و نجاحه في القيام بأعماله وتحقيق أهدافه .

وعملية الرقابة من العمليات التي تظهر فيهـا بوضـوح براعـة الطـرح الإسـلامي وريادتـه في مجال الإدارة العامة من خلال ما جاء في القرآن الكريم و السنة المطهرة لإبراز أهمية الرقابـة والارتقاء بها إلي مستوى القيمة ، كذلك فالبيئة الإسلامية تخلق مناخاً ملائماً لازدهار هـذه القيمة وتحقيقها لنتائجـها المرجـوة .

والرقابة تجمع بين الذاتية الـتي تعنـى تغلغـل القـيم و تأصـلها في ذات الإنـسان و تكوينـه الشخصي ثم تنعكس على سلوكه و تصرفاته ، و بين الموضوعية التي تعنى التأكد مـن سـير العمل حسب ما ينبغي أن يكون ، ومن ثم فللإسلام إسهامه المهم الذي سبق الفكر البـشرى فيما يتعلق بعملية الرقابة ، بدءاً من تعريفه لها ، و انتهاء بإنشائه الـنظم الرقابيـة الـتي لا تزال تمثل نماذج تدرس ويقاس عليها .

كما حدد الطرح الإسلامي في الإدارة العامة أهدافاً للرقابة منذ نـشأة الدولـة الإسـلامية الأولى لم يتوصل الفكر البشرى إليها إلا مؤخراً ، و التقى ذلـك الطـرح مـع الفكـر البـشرى حـول العديد من مسائل و موضوعات الرقابة مثل عملياتهـا و مبادئهـا و وسـائلها و أشـكالها ، و هذا الالتقاء يؤشر إلي أن الطرح الإسلامي كان سباقاً و يهتم بالإنسان و يسعى لصلاحه و لا ينكـر عليـه الاجتهـاد بـل يحثـه عليـه و عنـدما يـصيب لا يـستنكف مـن الاسـتفادة ممـا توصل إليه .

نتصدى لدراسة عملية الرقابة في النظام الإداري الإسلامي من خلال المباحث الثمانية التالية :

المبحث الأول : الرقابة في مصادر الطرح الإسلامي .

المبحث الثاني : أهمية الرقابة في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثالث : معنى الرقابة في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الرابع : أهداف الرقابة في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الخامس : عمليات الرقابة .

المبحث السادس : مبادئ و قواعد الرقابة .

المبحث السابع : وسائل الرقابة .

المبحث الثامن : أشكال الرقابة .

المبحث الأول

الرقابة في مصادر الطرح الإسلامي

تعد الرقابة من المسائل ذات الشأن في مصادر الطرح الإسلامي ، كما أن التأكيد على هذه القيمة شديد و يرتبط بمحور الدين و قوامه و هي عقيدة التوحيد و الإيمان بالله ، و الرقابة وازع ذاتي يباشره الإنسان على نفسه في علاقته مع الله ، ثم مع نفسه و مع الآخرين ، من أجل هدف سام في كل الأحوال هو فعل ما ينبغي أن يكون ، و لا يظن البعض أن الرقابة في العمل الإداري ببعيدة عن هذا السياق ، بل إنها تمثل لبه و صلبه ، و لكنها في الفكر البشرى عندما انتبه إلي أهميتها التمسها في أشكال و وسائل مادية ظاهرة ، نظراً لانعدام الوازع الديني أو النسق القيمي المنبثق من منطلقات أخلاقية .

و بالرجوع إلي مصادر الطرح الإسلامي ، سنجد أن الرقابة فعل يقوم به الأعلى لمراقبة من هو دونه بغية التقويم و التقييم ، و أول مراتب الرقابة تأتي من مراقبة الحق تبارك و تعالى لأفعال عباده لمحاسبتهم عليها ، إن خيراً فخير و إن شراً فشر ، ثم يلي ذلك مراقبة الإنسان لأفعاله عن طريق ضميره ووازعه الأخلاقي الذي يمثل الذات الأعلى لجوارحه و حواسه و رغباته التي تمثل الذات الأدنى ذات الطابع البهيمي ، ثم يلي ذلك مراقبة أهل الخير والفضيلة للآخرين، ابتداءً من الأنبياء و الرسل و الصالحين و انتهاءً بأولياء أمور المسلمين و حكامهم ، و على مستوى الجهاز الإداري تنتظم الرقابة في علاقتها بالإدارة نفس هذا الترتيب ، فتبدأ بمراقبة الله لأفعال العالمين ، وتنتهي بمراقبة القادة والرؤساء ، مروراً بمراقبة الفرد لسلوكه وتصرفاته ، ولنا في كتاب الله وسنة رسوله المرجع والمآل ، وذلك من خلال الآتي :

أولاً : الرقابة في القرآن الكريم :

تدرجت معارج الرقابة في القرآن الكريم – كما سبق التلميح – من العلماء حيث يراقب الله تعالى سلوكات وتصرفات عباده إلي مراقبة النفس لذاتها ثم مراقبة أهل الفضل لمن سواهم ، ويوضح ذلك كم أن النظام الإداري الإسلامي يرتبط عضويا بمصادره الشرعية ، كما أنه يقدم ما عجز الآخرون عن التفكير فيه إلا بعد آلاف السنين .

❖ مراقبة الله لعباده :

أول مراتب المراقبة هي مراقبة الله تعالى لعباده وإحصاء أفعالهم وأقوالهم لحسابهم ومجازاتهم عليها ، ومن جنس العمل يأتي الجزاء ، والرقابة في هذه الحالة رقابة تقييم لحساب النتائج وتوزيع الجزاء ، أما التقويم فقد سبق ذلك حيث جاءت رسالات الله بتبيان الطالح الممنوع والصالح المرغوب ، وعلى ذلك فاضل الإنسان بين الأمرين وقرر إلي أين يتجه .

قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ ٱتَّقُواْ رَبَّكُمُ ٱلَّذِي خَلَقَكُم مِّن نَّفۡسٖ وَٰحِدَةٖ وَخَلَقَ مِنۡهَا زَوۡجَهَا وَبَثَّ مِنۡهُمَا رِجَالٗا كَثِيرٗا وَنِسَآءٗۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ٱلَّذِي تَسَآءَلُونَ بِهِۦ وَٱلۡأَرۡحَامَۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَيۡكُمۡ رَقِيبٗا ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ مَا قُلۡتُ لَهُمۡ إِلَّا مَآ أَمَرۡتَنِي بِهِۦٓ أَنِ ٱعۡبُدُواْ ٱللَّهَ رَبِّي وَرَبَّكُمۡۚ وَكُنتُ عَلَيۡهِمۡ شَهِيدٗا مَّا دُمۡتُ فِيهِمۡۖ فَلَمَّا تَوَفَّيۡتَنِي كُنتَ أَنتَ ٱلرَّقِيبَ عَلَيۡهِمۡۚ وَأَنتَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ شَهِيدٌ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ لَّا يَحِلُّ لَكَ ٱلنِّسَآءُ مِنۢ بَعۡدُ وَلَآ أَن تَبَدَّلَ بِهِنَّ مِنۡ أَزۡوَٰجٖ وَلَوۡ أَعۡجَبَكَ حُسۡنُهُنَّ إِلَّا مَا مَلَكَتۡ يَمِينُكَۗ وَكَانَ ٱللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ رَّقِيبٗا ﴾[3] .

---

[1] . سورة النساء : ١ .

[2] . سورة المائدة : ١١٧ .

[3] . سورة الأحزاب : ٥٢ .

وقال تعالى ﴿ مَّا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴾[1] .

❖ **مراقبة الإنسان على نفسه :**

في المرتبة التالية ترد مراقبة الإنسان لنفسه ، بمراجعته إياها ، وحثها دوماً على فعل الخيرات واجتناب المحرمات ، قال تعالى ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ وَمَن يَغْفِرُ الذُّنُوبَ إِلَّا اللَّهُ وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ وَإِمَّا يَنزَغَنَّكَ مِنَ الشَّيْطَانِ نَزْغٌ فَاسْتَعِذْ بِاللَّهِ ۚ إِنَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (٢٠٠) إِنَّ الَّذِينَ اتَّقَوْا إِذَا مَسَّهُمْ طَائِفٌ مِّنَ الشَّيْطَانِ تَذَكَّرُوا فَإِذَا هُم مُّبْصِرُونَ (٢٠١) ﴾[3] .

وقال تعالى ﴿ وَلَا أُقْسِمُ بِالنَّفْسِ اللَّوَّامَةِ ﴾[4] .

وقال تعالى ﴿ بَلِ الْإِنسَانُ عَلَىٰ نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ ﴾[5] .

❖ **مراقبة أهل الفضل لغيرهم :** في المرتبة الثالثة تأتي مراقبة أهل الفضل لغيرهم من أبناء الأمة ، وأهل الفضل يقصد بهم المصطفين الأخيار في كل مجال من المجالات ، وهم أصحاب الفضيلة والمعرفة والسبق ، ونظراً لمكانتهم فهم من الثقة والكمال بما يجعلهم أهلاً لأن يقيّموا سلوك الآخرين ويقومونهم ، ومن هنا تأتي الرقابة في العمل الإداري ، فالقائد أو المدير له أن يراقب سلوك مرؤوسيه ، كما أن الدولة تضع من يقومون بعملية الرقابة من خارج الجهاز الإداري .

---

[1] . سورة ق : ١٨ .

[2] . سورة آل عمران : ١٣٥ .

[3] . سورة الأعراف : ٢٠٠-٢٠١ .

[4] . سورة القيامة : ٢ .

[5] . سورة القيامة : ١٤ .

وفي ذلك يرد قول الحق تبارك وتعالى ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَيُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَأُولَٰئِكَ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴾[3] .

وقال تعالى ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾[4] .

وقال تعالى ﴿ التَّائِبُونَ الْعَابِدُونَ الْحَامِدُونَ السَّائِحُونَ الرَّاكِعُونَ السَّاجِدُونَ الْآمِرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّاهُونَ عَنِ الْمُنكَرِ وَالْحَافِظُونَ لِحُدُودِ اللَّهِ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ ﴾[5] .

وقال تعالى ﴿ الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾[6] .

---

[1] . سورة آل عمران : ١٠٤ .

[2] . سورة آل عمران : ١١٠ .

[3] . سورة آل عمران : ١١٤ .

[4] . سورة التوبة :٧١ .

[5] . سورة التوبة : ١١٢ .

[6] . سورة الحج :٤١ .

وقـال تعـالى ﴿ يَٰبُنَيَّ أَقِمِ ٱلصَّلَوٰةَ وَأۡمُرۡ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَٱنۡهَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِ وَٱصۡبِرۡ عَلَىٰ مَآ أَصَابَكَۖ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنۡ عَزۡمِ ٱلۡأُمُورِ ﴾[1] .

ثانياً : الرقابة في دولة الرسول وخلفائه الراشدين :

منذ قيام الدولة الإسلامية الأولى التي أقامها الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم والرقابة الإدارية من أهم عمليات الإدارة العامة ، فكان الرسول الكريم يباشر الرقابة على عماله بنفسه ويتابع أخبارهم ، كما كان صلى الله عليه وسلم يحاسب العمال ويراجع المصروفات من بيت المال ، وعلى نفس الوتيرة تابع الخلفاء الراشدون ، فكانوا يراقبون عمالهم ويلاحظون تصرفاتهم ويحاسبونهم عليها بحزم ودقة ، وذلك بالرغم مما كان يُتّبع في اختيارهم فقد كانوا يُختارون ممن تتوافر فيهم قوة الإيمان ومضاء العزيمة والحرص على مراقبة الله في كل ما يقومون به من أعمال .[2]

" والثابت أن الدولة الإسلامية كانت حريصة منذ تأسيسها على توفير أجهزة للرقابة ، تقوم على رقابة تصرفات الأفراد في أعمالهم وفي أموال الدولة بما يحقق أهدافها ، كما كان الأفراد يراقبون تصرفات الجهاز الإداري للدولة بما في ذلك الخلفاء الراشدين وأمراء المؤمنين أنفسهم أولى الأمر منهم"[3] .

"وكانت الرقابة في عهد الرسول والخلفاء الراشدين من بعده رقابة ذاتية ورئاسية وجماعية "[4].

---

[1] . سورة لقمان : ١٧ .

[2] . د . سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة – الأسس والوظائف (الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية ، ١٩٨٩) ص ٣١٠ .

[3]. المرجع السابق ، نفس الصفحة .

[4] . المرجع السابق ، ص ص ٣١٠ – ٣١١ .

- الرقابة الذاتية : حيث كان المسلمون يباشرون رقابة على أنفسهم ، ويراجعون تصرفاتهم حتى يتأكدوا من موافقتها لأحكام الشرع لأن الله هو الرقيب يعلم السر وأخفى ، فالرقابة في الإسلام ترتكز أصلاً على الرقابة الذاتية ، وهذا النوع من الرقابة يرجع إلي قيمة الأمانة في الوظيفة العامة والذي لا يتحقق إلا بخشية الله ومراقبته في السر والعلن ، وسوف نزيد ذلك تفصيلاً عند الحديث عن نسق القيم الإدارية الإسلامية .

- الرقابة الرئاسية : وكان الرسول (ص) يباشر رقابة رئاسية على عماله وولاته – كما سبق القول – وذلك بتوجيههم وإرشادهم ومحاسبتهم ، وعزلهم إذا لزم الأمر ، وفي ذلك قال رسول الله (ص)" **من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان** " وعن أبي حمد الساعدي رضي الله عنه قال " استعمل النبي (ص) رجلاً من الأزد يقال له ابن اللتبية على الصدقة فلما قدم قال : هذا لكم ، وهذا أهدى إلي ، فقال النبي (ص) : " ما بال الرجل نستعمله على العمل مما ولاّنا الله ، فيقول هذا لكم وهذا أهدى إلي ، فهلا جلس في بيت أبيه أو بيت أمه فينظر أيهدي إليه أم لا ، والذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته إن كان بعير له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تثغو ، ثم رفع يديه حتى رأينا عثرتي إبطيه وقال " اللهم هل بلغت اللهم هل بلغت . . ثلاثاً " .

- الرقابة الشعبية : كذلك في الإدارة الإسلامية يباشر المجتمع رقابة على العاملين في الجهاز الإداري وهذه هي الرقابة الشعبية ، **" ومن أهم أساليب الرقابة الشعبية تعريف الفرد بأن ما اقترفه مخالف لأحكام الشريعة ، والنهي عن الفعل بالوعظ والنصح ، فالدين النصيحة "**[1]

---

[1] ـ المرجع السابق ، ص ٣١٠ .

وفي ذلك يرد حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم حيث قال : " الدين النصيحة ، قال الصحابة : لمن يا رسول الله ، قال : لله ولرسوله ولولاة المسلمين وعامتهم " ، وتباشر الرقابة وفق هذا المفهوم من قبل أفراد المجتمع على العاملين بالجهاز الإداري والمسئولين الذين يتم تعيينهم من قبل ولى الأمر .

" ولقد اتسع نطاق الرقابة باتساع الدولة الإسلامية وزيادة المهام والواجبات الملقاة على عاتقها ، ذلك أنه بعد الفتوحات الإسلامية ، تغيرت الظروف الاجتماعية والاقتصادية والمالية للدولة ، وتطورت فكثر عمال الدولة وولاتها، وازدادت مواردها المالية ، وتعددت إمكاناتها ، ونتج عن هذا كله أن تطور التنظيم الإداري للدولة الإسلامية ، فأنشأ أمير المؤمنين عمر بن الخطاب الدواوين المختلفة وذلك للمساعدة في تصريف شئون الدولة من جهة ولمباشرة مهام الرقابة على العمال والولاة والأعمال كافة من جهة أخرى " [١] .

" وتوضح الممارسة العملية للرقابة الإدارية في عهد عمر بن الخطاب المفهوم العام للرقابة، وكيفية تطبيقها بصورة تمثل قمة الإدراك الإداري السليم لمسئولية الحاكم والإداري في الرقابة والتقويم ، والتأكد من أن ما يجري عليه العمل في أنحاء الدولة الإسلامية كافة يسير في مساره الطبيعي ، فلم يكن له في مصر من الأمصار عامل ولا أمير جيش إلا وعليه له عين لا يفارقه ما وجده .. وهكذا اكتمل في فهمه إن الرقابة أن هي إلا مرحلة مكملة لحسن الإدارة ، وأن مسئولية الحاكم لا تقتصر على حسن اختيار العاملين وتوجيههم وتدريبهم على العمل فحسب ، وإنما تتعدى ذلك إلي المتابعة والمراقبة الدقيقة " [٢] .

---

[١] . المرجع السابق ، ص ٣١١ .

[٢] . المرجع السابق ، نفس الصفحة .

المبحث الثاني

أهمية الرقابة في النظام الإداري الإسلامي

في نطاق النظام الإداري الإسلامي والمنهاج الإسلامي والدولة الإسلامية ، تعتبر الرقابة إحدى أهم عمليات الجهاز الإداري ، وتقف وراء هذه الأهمية عوامل كثيرة ، يمكن تحليلها فيما يلي:

أولاً : مصادر الطرح الإسلامي :

رأينا في المبحث السابق كيف أن مصادر الطرح الإسلامي المتمثلة في القرآن الكريم وسنة الرسول الأمين ونماذج الممارسة العملية في دولة الرسول وخلفائه الراشدين تحث جميعها على تفعيل الرقابة ودورها في المجتمع الإسلامي عموماً وفي النظام الإداري بشكل خاص ، ونظراً لما لهذه المصادر من قيمة عليا ومرجعية لا تقارن فإن حثها وحضها على تفعيل الرقابة يصل إلي مرتبة الفرض ، فالرقابة أصبحت مفروضة شرعاً ، ومن يتجاوزها أو يهملها فهو مقصر .

ووفق الطرح الإسلامي فالرقابة ليست مسئولية فرد بذاته ، بل هي مسئولية المجتمع بأكمله ، كما أنها مسئولية المنهاج الإسلامي الذي يمثل أعلى هيئة في المجتمع ، وأخيراً هي مسئولية النظام الإداري الذي يتولى مهمة تنفيذ سياسات وخطط المنهاج الإسلامي ، وهذا التسلسل في المسئولية عن الرقابة يجعل هذه الكيانات النظمية متضامنة ومتكاتفة فيما يتعلق بفرض الرقابة وتفعيل دورها في الدولة الإسلامية .

ثانياً : نسق القيم الإسلامية :

إضافةً إلي مصادر الطرح الإسلامي فإن نسق القيم الإسلامية يجعل من الرقابة قيمة لها جدواها في النظام الإداري والمنهاج الإسلامي والمجتمع بكامله ، وسلوكاً يرمي إلي تحقيق أهداف الدولة ، ومعلوم أن ثمة أكثر من نسق للقيم الإسلامية ، فهناك نسق القيم الإسلامية العامة ، ونسق القيم السياسية الإسلامية ، ونسق القيم الاقتصادية الإسلامية ، ونسق القيم الإدارية الإسلامية ، وكل هذه الأنساق تعتمد قيمة الرقابة قيمة مشتركة بينها ، نظراً لما لها من اتصال مباشر بمصادر الطرح الإسلامي ، وترسيخ الفضائل الذاتية داخل الإنسان ، وانعكاس على السلوكات والأفعال .

ثالثاً : البيئة الإسلامية :

كذلك فالبيئة الإسلامية بما تحويه من مبادئ وقيم ، وما تبديه من استعداد خاص وتهيؤ دائم لاستقبال مخرجات النظام الإداري الإسلامي والتماس المستمر معه ، تعتنق هي الأخرى قيمة الرقابة ، وتجعل من ممارستها مع أفراد الجهاز الإداري مطالباً حيوياً ، بل وإحدى حتميات التلاقي المفترض بين البيئة ومفردات الدولة الإسلامية المتمثلة في المنهاج الإسلامي والنظام الإداري وغيرها من المفردات والأنظمة الفرعية التابعة الأخرى .

رابعاً : التطورات والمستجدات :

وفي الأخير يأتي دور التطورات والمستجدات بوصفها أوضاع تفرض لزومية وجود الرقابة ، وتتضح علاقة التطورات و المستجدات بالرقابة من خلال الآتي :

- من أهم التطورات والمستجدات التي تعرضت لها الدولة الإسلامية هو اتساع مهامها وتعدد و تنوع وظائفها و زيادة أعبائها ، و قد قاد ذلك بالتتابع إلي اتساع في مهام النظام الإداري ، و تعدد و تنوع في وظائفه ، وزيادة في أعبائه ، و قد استوجب كل ذلك قيام

رقابة دقيقة و صارمة ، تكفل أداء الأعمال كما ينبغي أن يكون ، و تحقيق الأهداف المرسومة .

❖ كذلك سلكت الدولة الإسلامية مسلك الإنماء و الإحداث الاقتصادي والاجتماعي منتهجة في ذلك نموذج الإسلام في الإنماء الاقتصادي ، و يحمل هذا النموذج في طياته وضمن مفرداته نظاماً رقابياً يكفل للنظام الإداري تنفيذ سياسات الإنماء وفق ذلك النموذج بكفاءة واقتدار .

المبحث الثالث

معنى الرقابة في النظام الإداري الإسلامي

انطلاقاً مما تقدم نخلص إلي القول بأن الرقابة ترتبط بمرجعيات منهجية وقيم أخلاقية و هياكل نظمية و ممارسات عملية ، ومن ثم فإن مفهومها في الطرح الإسلامي قد يتفرد عن مفهومها في غيره من الطرح البشرى ، فالرقابة في الطرح الإسلامي تعنى التأكد من أن الأعمال تؤدى كما ينبغي أن يكون ، وتحليل هذا التعريف يمكن أن يوضح الحقائق التالية :

❖ **الرقابة في الطرح الإسلامي** : يبدو عليها الطابع الأخلاقي أكثر من الطابع الشكلي الجامد ، فهي قيمة أخلاقية ، الالتزام بها نابـــع من الذات ، و يجد منطلقاته في الرغبة في الفضيلة ، ويهدف إلي تحقيق أهداف و غايات سامية .

❖ **تعدد مصادر الرقابة** : الرقابة كذلك في الطرح الإسلامي متعــددة المصادر ، فهي أولاً من الله عز وجل ، ثم من أولى الأمر أو المسئــولين إدارياً ، ثم من أفراد المجتمع ، ثم من الذات ، ولم يقدر لأي فكر بشرى حتى الآن أن يبتكر نظاماً رقابياً متعدد المصادر ، و تغلفه القيم والأخلاق و محبباً إلي النفس مثلما جاء به الطرح الإسلامي .

❖ أداء الأعمال كما ينبغي أن يكون يفضي تلقائياً إلي ضرب من المثالية و النموذجية ، ولذلك ثلاثة معايير :

- **المعيار الأول** : أن أداء الأعمال كما ينبغي أن يكون يعنى الالتزام باللوائح و القوانين والأنظمة المنظمة لشكل و هيكل و هيئة أداء العمل .

- **المعيار الثاني** : أن أداء الأعمال كما ينبغي أن يكون يعني الالتزام بتحقيق الأهداف حسب برنامجها الزمني المحدد لها وفق الخطة .

- **المعيار الثالث** : أن أداء الأعمال كما ينبغي أن يكون يعني كفاءة الأداء أو بعبارة أكثر دقة أداء الأعمال بكفاية و إتقان .

المبحث الرابع

أهداف الرقابة في النظام الإداري الإسلامي

من خلال ما قدمنا عن الرقابة حسب الإسهام الفكري الإسلامي ، يمكن أن نستنبط ما تهدف إليه الرقابة في النظام الإداري الإسلامي ، فهي تهدف إلي إقرار أمرين على النحو التالي :

- **الالتزام** : حيث تهدف الرقابة إلي التزام الفرد في عمله ، و الالتزام في العمل يعني الالتزام باللوائح و القوانين ، و الالتزام بنسق القيم الإدارية السائد ، و الالتزام بتحقيق أهداف وغايات معينة في فترات زمنية محددة .

- **منع وقوع الأخطاء و الانحرافات** : و هذا هو الهدف الوقائي أو الدور الوقائي للرقابة، حيث أن وجود نظام رقابي دقيق و حازم يمنع وقوع الأخطاء و الانحرافات .

و هذان الهدفان هما هدفان مرحليان ، حيث يقودان إلي نجاح النظام الإداري في تحقيق أهداف الخطة التي تحقق في النهاية مصلحة المجتمع .

المبحث الخامس

عمليات الرقابة في النظام الإداري الإسلامي

بداخل الرقابة كعملية توجد عمليات فرعية تنقل الرقابة من إطارها الفكري إلي واقع عملي ، حيث تحولها إلي فعاليات حركية تحقق الهدف من الرقابة ، ويمكن تعيين هذه العمليات في الآتي: ١

- **وضع المقاييس :** يتم صياغة مقاييس معينة على أساسها يتم مضاهاة سير العمل و نتائجه، ومن ثم حساب النتائج النهائية الفعلية ، و المقياس بمثابة وسيلة أو آلية للحكم على مدى مطابقة العمل للنموذج المطلوب ، وهذه المقاييس يصيغها الخبراء و المتخصصون في العمل الإداري .

- **مقارنة النتائج المتحققة مع المقاييس النموذجية :** وفى هذه العملية يتم مطابقة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدفة ، و ينجم عن هذه المطابقة نتيجتان :

الأولى : أن يكون هناك تطابق بين المتحقق والمستهدف ، ويكون دور الرقابة هنا قد انتهى .

الثانية : أن يكون ثمة فروق بين المتحقق و المستهدف ، و عندئذ يتم قياس الفروق و تحديد أسبابها و تصحيح الأوضاع .

- **قياس الفروق و تحديد أسبابها :** النتيجة الثانية هي موضوع هذه العملية الفرعية ، حيث يعكف المعنيون على دراسة هذه الفروق و تحديد أسبابها و اتخاذ إجراء للعلاج .

---

١ . د .سعودين محمد النمر و آخرون ، الإدارة العامة .. ، مرجع سابق ، ص – ص ٢٩٧ـ٢٩٩ .

❖ **تصحيح الأوضاع و متابعة التنفيذ** : العملية الأخيرة من عمليات الرقابة تتجسد في اختيار أحسن الحلول و أمثل البدائل الخاصة بعلاج الأوضاع و تصحيح مسار العمل ، ثم توضع تلك البدائل موضع التنفيذ ، و يتم متابعة تنفيذها إلي أن تتحقق النتائج و تتطابق مع ما هو مرسوم في الخطة ، و هكذا تكون الرقابة قد أدت دورها في ضبط الأداء مع ما ينبغي أن يكون و تحقيق الأهداف .

المبحث السادس

مبادئ الرقابة في النظام الإداري الإسلامي

ترتكز الرقابة في النظام الإداري الإسلامي على مجموعة من المبادئ والقواعد ، يمكن تناولها باقتضاب في الآتي[1] :

- على النظام الرقابي أن يراعي العلاقات الإنسانية والطبيعة البشرية للعاملين في الجهاز الإداري ، وأن يتعامل بموضوعية مع الأخطاء والانحرافات ، ويركز على تلافيها قبل حدوثها ، وأن ينأى عن تصيد الأخطاء وتوقيع العقاب ، وأن يستخدم الوعظ والإرشاد وغرس وترسيخ القيم الإدارية الإسلامية في نفوس أعضاء الجهاز الإداري ، فذلك خير وقاية لتجنب الأخطاء .

- على الجهات المسئولة إسناد مهام الرقابة إلي عناصر تتوافر لديها النزعة الدينية وتترسخ لديها كذلك القيم الإدارية الإسلامية والقدرات الفكرية والمعرفة العميقة بالعمل الإداري حتى يتسنى لها تطبيق المقاييس وتفعيل العملية الرقابية كما ينبغي أن يكون .

- أن يكون لعملية الرقابة طابع الاستمرارية منذ بداية العمل الإداري حتى نهايته ، وأن تتسم نتائجها بالدقة والوضوح والموضوعية .

[1] المرجع السابق ، ص ص ٣٠٠ – ٣٠٢ .

المبحث السابع

وسائل الرقابة في النظام الإداري الإسلامي

للرقابة وسائل عديدة هدفها في النهاية التأكد من أن الأعمال تؤدى كما ينبغي أن يكون ، ومعظم الوسائل الرقابية صالحة للنظام الإداري الإسلامي شريطة أن تتواءم مع البيئة التي يعمل فيها النظام وهي المجتمع الإسلامي ومع نسق القيم الإدارية الإسلامية ، ونذكر من هذه الوسائل ما يلي :

❖ **الموازنة التقديرية** : حيث تعتبر الموازنة التقديرية في حد ذاتها وسيلة مهمة من وسائل الرقابة في النظام الإداري الإسلامي ، إذ أن تلك الموازنة تتضمن تعبيرات رقمية عن نتائج ينبغي تحقيقها ، ومن ثم فإذا لم تتحقق تلك النتائج في شكل أرقام ، فمعنى ذلك أن العمل يشوبه أخطاء وقصور في الأداء ، وعليه كان اتخاذ الإجراء المناسب .

❖ **السلاسل الزمنية** : وهنا يحدد لإنجاز العمل تسلسل زمني ، وتطابق نتائج الأعمال عند نهاية كل فترة زمنية محددة مع الإنجاز المتوقع خلال هذه الفترة ، فإذا تطابقت نتائج الأعمال مع المدى الزمني كانت النتائج مواتية ، أما إذا لم تتطابق نتائج الأعمال مع المدى الزمني تدخلت الرقابة لبحث تخلف نتائج الأعمال عن إدراك الإنجاز المتوقع خلال المدى الزمني المحدد .

❖ **الإشراف المباشر** : ووفقاً لهذه الوسيلة التي تعد أقدم وأبسط وسائل الرقابة يتم الاتصال المباشر بين الرئيس و مرؤوسيه ، ويتفقد بنفسه سير العمل وحجم الإنجاز وأساليب الأداء ، وهذا من وجهة نظر الإدارة الإسلامية أهم وأنجع وسائل الرقابة ، وذلك لأن هذه الوسيلة انعكاس للاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه والقائد وجماعته ، ويمكنه أن يستخدم وسائله وأدواته الخاصة في التأثير على الجماعة لزيادة العمل وتحسين

الأداء ، كما أن في هذه الوسيلة مراعاة من قبل الرئيس أو القائد للأبعاد الإنسانية والأخلاقية في العمل الإداري ، ويعتبر تماساً مباشراً من القائد مع الواقع ومعايشة للسلبيات والإيجابيات ، وهنا تكون النتائج أكثر واقعية ودقة .

❖ **التقارير :** أخيراً تعتبر التقارير وسيلة مهمة من وسائل الرقابة وبصفة خاصة ما يعرف بتقارير متابعة التنفيذ فهي تنقل أولاً بأول حجم الإنجاز ، ولكن المهم في تلك التقارير حتى تكون وسيلة رقابية فعالة وناجعة أن تكون دقيقة وصادقة .

المبحث الثامن

أشكال الرقابة في النظام الإداري الإسلامي

للرقابة أشكال عديدة ، وكلها أو معظمها يصلح للنظام الإداري الإسلامي ، ونتناول أهم أشكال الرقابة فيما يلي :

أولاً : الرقابة التي تتم حسب مقياس الأداء والإنجاز :

أحد أشكال الرقابة يتم حسب مقياس الأداء والإنجاز ، ووفقا لهذا المقياس يوجد شكلان من أشكال الرقابة .

- **الشكل الأول** : الرقابة على أساس الالتزام بالقواعد والإجراءات ، حيث ينصب اهتمام هذا الشكل على مدي التزام أفراد الجهاز الإداري باللوائح والقوانين والإجراءات .

- **الشكل الثاني** : الرقابة على أساس النتائج ، وهنا يكون مقياس النتائج النهائية هو أساس هذا الشكل ، ويتحدد دور الرقابة في مطابقة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدفة والمحددة .

ثانياً : الرقابة التي تتم حسب موقعها من الأداء :

وهذا هو الشكل الثاني من أشكال الرقابة ويرتكز هذا الشكل من أشكال الرقابة على موقع الأخيرة من العمل الإداري ، هل تتم قبله فتصبح بمثابة رقابة وقائية تمنع وقوع الأخطاء ، أم تتم بعده فتصبح رقابة تقويمية علاجية للأخطاء بعد وقوعها ، وحسب هذا الشكل يوجد أسلوبان للرقابة :

- **الأسلوب الأول** : الرقابة التي تتم قبل الشروع في العمل الإداري ، وتشمل الرقابة عند إعداد الخطة ، ثم مواصلة الرقابة للتأكد من الالتزام باللوائح والإجراءات ، وترشيد

القرارات وتحسين الأداء ، وتشترط الإدارة الإسلامية لهذا النوع من الرقابة ألاّ يعيق حركة العمل ، ويعقد الإجراءات .

❖ **الأسلوب الثاني** : الرقابة التي تتم أثناء العمل الإداري ، تتولى تقويم وعلاج الأخطاء بعد وقوعها ، ويحتاج هذا الأسلوب إلي المتابعة السريعة والدقيقة في وقت واحد مع سلاسة اتخاذ الإجراءات الخاصة بتقويم وتصحيح الأخطاء .

ثالثاً : الرقابة التي تتم حسب مصدرها :

وهذا هو الشكل الثالث والأخير من أشكال الرقابة ، وهو يتعلق بمصدر الرقابة ، وهناك مصدران للرقابة .

❖ **المصدر الأول** : رقابة من داخل الجهاز الإداري ، حيث يتولى رئيس أو مدير كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري مسئوليته الرقابية .

❖ **المصدر الثاني** : رقابة من خارج الجهاز الإداري ، حيث يقوم بالرقابة على الجهاز الإداري أجهزة رقابية متخصصة مستقلة عنه ، وعادة ما تكون تابعة للمنهاج الإسلامي ، أو ربما لرأس المنهاج نفسه وهو الحاكم أو ولي الأمر ، وهذا يُكسب هذا الشكل من أشكال الرقابة الهيبة والمسئولية والصلاحيات بما يجعلها أكثر فعالية .

الباب الثالث

نسق القيم الإدارية الإسلامية

في الباب الأول من هذا الجزء تناولنا مدرك الإدارة العامة الإسلامية وعلاقته ببيئته ، وكذا علاقته بإطاره النظمي وهو النظام الإداري الإسلامي ، وعلاقة الاثنين بالمنهاج الإسلامي ، وفي الباب الثاني تناولنا عمليات الإدارة العامة الإسلامية ، وفي هذا الباب نعكف على تناول إحدى أهم خصائص الإدارة الإسلامية والنظام الإداري الإسلامي ألا وهو نسق القيم الإدارية الإسلامية ، فالطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة هو الوحيد الذي يتسم بهذا النسق القيمي الأخلاقي الرفيع .

وإذا كان نسق القيم الإدارية الإسلامية خصيصة تميز الإدارة الإسلامية والنظام الإداري الإسلامي ، فإنها في ذات الوقت دليل على علاقة الطرح الإسلامي تجاه أوجه النشاط الإنساني بمصادره الأصلية المتمثلة في عقيدة التوحيد والشريعة الإسلامية ونماذج الممارسة العملية في دولة الرسول والخلفاء الراشدين ، ودليل كذلك على تنوع العطاء والإسهام الإسلامي في كافة المجالات والمناحي ، ودليل أيضاً على نموذجية الطرح الإسلامي ومثاليته وصلاحه لكل زمان ومكان ، ودليل أخير على قدرة ذلك الطرح على التحاور وإبراز الذات بخصوصيتها وتفردها وتطويع المستجدات واحتوائها ، إن كانت تحمل قيما وتشمل مثلاً ومبادئ .

ونسق القيم الإدارية الإسلامية لا ينفصل بحال عن نسق القيم الإسلامية العامة أو المطلقة ، فهو مستل منها ومستنبط من ثناياها ، ولا يتحرك بالتالي ولا يتفاعل إلا في نطاقها وإطارها ، ولا يتعارض ذلك مع نسق القيم الإدارية الإسلامية من حيث خصوصية المجال وذاتية الموضوع الذي هو العمل الإداري العام الخاص بتحقيق أهداف الدولة الإسلامية .

إن النظام الإداري الإسلامي جزء من النظام المجتمعي الإسلامي الأشمل والأعم ، ومن ثم فعلاقة الكل بالجزء هي علاقة احتواء وتأثير مطلق ، وعليه فثمة توحد بين الكل والجزء في الأصل والمضمون والهدف من الوجود ، فالأصل هو الاستخلاف لغاية نهائية مطلقة هي

عبادة الخالق وعمارة الكون ، والمضمون هو الخير والفضيلة و الصلاح ، و الهدف هو تحقيق مراد الله .

ونسق القيم الإدارية الإسلامية بمثابة الضابط النهائي الأعلى للسلوك الإداري ، فالموظف أو الإداري محكوم بنسق القيم الإدارية الإسلامية الذي هو اسمي وأعلى مما يوجد لديه من لوائح وقوانين وإجراءات إدارية ، فهو إن تغاضي عن تلك اللوائح ، واخترق القوانين ، وتجاوز الإجراءات ، فلن يستطيع أن يفكر في اختراق نسق القيم الإدارية الإسلامية الذي يمس عقيدته ويرتبط بإيمانه وطاعته لخالقه الذي استخلفه في ذلك العمل ليبتليه أيفسد أم يصلح .

وتتدرج القيم الإدارية من اسماها وأمتنها علاقة بالعقيدة وهى الإيمان بالله وتقواه جل وعلا إلي الرقابة على النفس وتقويمها ذاتيا ومحاسبتها ، فالإيمان بالله ومهابته سبحانه هي الأساس والأصل التي تنحدر منها وتتفرع عنها كافة القيم الأخرى ، فإذا صلح الإيمان وصدقت التقوى صلحت وصدقت بقية القيم الأخرى .

ويبدو ترابط حزمة القيم الإدارية التي ينتظمها نسق واحد ، وهذا الترابط مبعثه التوحد في المجال والموضوع ، ولكن ذلك لا ينفي إمكانية امتداد بعض القيم الإدارية إلي مجالات أخرى سياسية مثلاً أو اقتصادية أو اجتماعية ، إلا أنه يبقى مجال عملها الأول ومحك حركاتها الأساسي هو العمل الإداري أو الإدارة العامة .

ويمكن دراسة نسق القيم الإدارية الإسلامية من خلال الفصول الخمسة التالية :

الفصل الأول : الإيمان والتقوى .

الفصل الثاني : المسئولية لا السلطة .

الفصل الثالث : الصلاحية والكفاءة .

الفصل الرابع : القوة والأمانة .

الفصل الخامس : الرقابة والتقويم الذاتي .

الفصل الأول

الإيمان والتـقـــوى

ليس المقصد من دراسة الإيمان والتقوى في هذا الموضع دراستها كشعارات دينية ومدركات شعائرية يرددها الإنسان لكي يصبح مؤمنا ، ولكن المقصد والمراد هو دراسة الإيمان والتقوى كمعتقدات ترسخ في القلب والعقل ويصدق عليها السلوك والتصرف ، فالإيمان في نهاية المطاف هو اعتقاد الإنسان بأن الله قد خلقه لغاية ، وسخر له كل ما في الكون ، واستخلفه في الأرض ليعمرها ، وصولاً لتلك الغاية ألا وهي عبادة الله الواحد الأحد .

والعبادة لا تعني أداء العبادات الأربع فقط ، ولكنها تعني عبادة الله في كل حركة وسكنه ، في كل فعل وقول ، فالعمل عبادة مثلها مثل النسك والإجادة فيه إحسان ، والإحسان أرقى درجات الإيمان ، ولن يعمل الإنسان ولن يجيد في عمله إلا إذا كان عميق الإيمان يفقه كنهه وماهيته ويخبر أنه موجود في كل شيء وينعكس على كل أفعال الجوارح والحواس .

والتقوى هي من مكملات ومتممات الإيمان بل ومن لزومياته ، فلا يتصور وجود الإيمان وكماله إلا بتقوى الله ، والتقوى هي الاتقاء أو الوقاية من غضب الله ، وذلك بالامتناع عن إغضابه والالتزام بإرضائه وطاعته من خلال إتيان ما يحب والإقلاع عما يكره ، والتقوى أشمل وأعم من الطاعة ، فالتقوى هي أن يأتي المسلم الخير ويمتنع عن الشر بتلقائية وبرضي ورغبة من جوارحه كما لو كانت قد جبلت على ذلك ، فهي تجد في فعل الخير اتفاقاً مع فطرتها، وتجد في الشر شذوذاً وانتهاكاً لكرامتها ، أما الطاعة فهي إجبار الجوارح وإكراهها على الالتزام بفعل الخيرات ، ولو انفلتت من إطار الإجبار و الإكراه لاجترحت المنكرات و المعاصي .

في هذا الفصل نتناول الإيمان والتقوى كإحدى القيم الإسلامية المطلقة ذات الصلة الوثيقة بالإدارة العامة الإسلامية وذلك من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول : الإيمان والتقوى قيم إسلامية مطلقة .

المبحث الثاني : علاقة الإيمان والتقوى بنسق القيم الإدارية الإسلامية .

المبحث الأول

الإيمان والتقوى قيم إسلامية مطلقة

الإيمان والتقوى من أعلى وأسمى القيم الإسلامية على الإطلاق ، فهما من أساسيات العقيدة، وينحدران رأسا من التوحيد ، كما أن الإيمان والتقوى قوام حياة الإنسان ومنطلقات حركته في الكون ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الآتي :

أولاً : الإيمان والتقوى أساس العقيدة :

العقيدة الإسلامية أساسها وصلبها الإيمان والتقوى ، والإيمان والتقوى أقوال وأفعال مستورة ومعلنة ، ومعتقدات راسخة في فكر الإنسان وفي قلبه ، ولا يفيد أن نهتم بأشكال وهيئات الإيمان دون جوهره ومضمونه وآثاره وانعكاساته ، فالإيمان الصادق الناجع يوصل في النهاية إلي التقوى التي هي إسلام النفس لله طواعية ومحبة .

قال تعالى ﴿ لَّيْسَ ٱلْبِرَّ أَن تُوَلُّوا۟ وُجُوهَكُمْ قِبَلَ ٱلْمَشْرِقِ وَٱلْمَغْرِبِ وَلَٰكِنَّ ٱلْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ وَٱلْمَلَٰٓئِكَةِ وَٱلْكِتَٰبِ وَٱلنَّبِيِّۦنَ وَءَاتَى ٱلْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِۦ ذَوِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَٰمَىٰ وَٱلْمَسَٰكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَٱلسَّآئِلِينَ وَفِى ٱلرِّقَابِ وَأَقَامَ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَى ٱلزَّكَوٰةَ وَٱلْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَٰهَدُوا۟ ۖ وَٱلصَّٰبِرِينَ فِى ٱلْبَأْسَآءِ وَٱلضَّرَّآءِ وَحِينَ ٱلْبَأْسِ ۗ أُو۟لَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ ۖ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُتَّقُونَ ﴾[1] .

في هذه الآية الكريمة أوضح الحق تبارك وتعالى حقيقة الإيمان الذي هو أساس العقيدة الراسخة، أنه ليس بالتوجه قبل المشرق والمغرب ، ولكنه باختبار النفس وتمرينها على مستلزمات الإيمان الحقيقي ، المتمثل في الإيمان بالله ، واليوم الآخر ، والملائكة ، والكتاب

---

[1] . سورة البقرة : ١٧٧ .

، والنبيين ، وبذل المال المحبب إلي النفس ، وإقامة الصلاة ، وإيتاء الزكاة المفروضة ، والوفاء بالعهد ، والصبر على ما يصيب الإنسان فيما يملك أو في جسده ، والصبر في القتال ، وكل هذه المبتليات والمختبرات توضح حقيقة الإيمان وجوهره ومدي تأصله في النفس ، وقد جمعت هذه الآية كل مستلزمات الإيمان وحيثياته ، وكلها أمور صعاب تشق على النفس ، ولا تتحملها إلا النفس المؤمنة بحق ، وتلك هي النفس الصادقة التي صدقت في إيمانها ، وهي النفس التقية حيث اجتمع فيها صفتا الإيمان والتقوى ، وهما أساس العقيدة .

والقلب المطمئن بالإيمان لا يمكن لأي حدث مهما كان أن يغير منه شيئاً لأنه أساس العقيدة وقوامها ، قال تعالي ﴿ مَن كَفَرَ بِاللَّهِ مِنْ بَعْدِ إِيمَانِهِ إِلَّا مَنْ أُكْرِهَ وَقَلْبُهُ مُطْمَئِنٌّ بِالْإِيمَانِ وَلَكِن مَّن شَرَحَ بِالْكُفْرِ صَدْرًا فَعَلَيْهِمْ غَضَبٌ مِّنَ اللَّهِ وَلَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾[1] .

والإيمان الذي يبني علي العلم واليقين هو أرفع وأصدق أنواع الإيمان وأقواها وأوقرها في القلب ، قال تعالي ﴿ وَقَالَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَالْإِيمَانَ لَقَدْ لَبِثْتُمْ فِي كِتَابِ اللَّهِ إِلَىٰ يَوْمِ الْبَعْثِ فَهَٰذَا يَوْمُ الْبَعْثِ وَلَٰكِنَّكُمْ كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ [2]

ويؤكد الرحمن الرحيم علي أن الإيمان هو إيمان القلب وليس بظاهر القول والفعل ، لأن المعتقد لا يكون إلا في القلب ، قال تعالي ﴿ قَالَتِ الْأَعْرَابُ آمَنَّا قُل لَّمْ تُؤْمِنُوا وَلَٰكِن قُولُوا أَسْلَمْنَا وَلَمَّا يَدْخُلِ الْإِيمَانُ فِي قُلُوبِكُمْ وَإِن تُطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ لَا يَلِتْكُم مِّنْ أَعْمَالِكُمْ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾[3] .

---

[1] . سورة النحل : ١٠٦ .

[2] . سورة الروم : ٥٦ .

[3] . سورة الحجرات : ١٤ .

والمؤمنون لا يوالون الكفار ولا يظاهرونهم إذا جاهروا بكفرهم وأعلنوا عدوانهم لله ولرسوله وللمؤمنين حتى ولو كانوا أقرب أقربائهم لأن الله قد ثبت في قلوبهم الإيمان ومن يرسخ الإيمان في قلبه يملك عليه كل نفسه ، قال تعالي ﴿لَّا تَجِدُ قَوْمًا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ يُوَادُّونَ مَنْ حَادَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَوْ كَانُوا آبَاءَهُمْ أَوْ أَبْنَاءَهُمْ أَوْ إِخْوَانَهُمْ أَوْ عَشِيرَتَهُمْ ۚ أُولَٰئِكَ كَتَبَ فِي قُلُوبِهِمُ الْإِيمَانَ وَأَيَّدَهُم بِرُوحٍ مِّنْهُ ۖ وَيُدْخِلُهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا ۚ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ۚ أُولَٰئِكَ حِزْبُ اللَّهِ ۚ أَلَا إِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾[1] .

والإيمان من أهم دوافع الحب وبواعث الإخاء والإيثار، قال تعالي ﴿ وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۚ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾[2] .

ثانياً : الإيمان والتقوى قوام حياة الإنسان ومنطلقات حركته في الكون :

إلي جانب أن الإيمان والتقوى أساس العقيدة فهما كذلك قوام حياة الإنسان ومنطلقات حركته في الكون ، فالإيمان والتقوى يفتحان للإنسان أبواب العلم والمعرفة والحكمة ، قال تعالي ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾[3] .

والإيمان والتقوى يبعثان في النفس الطمأنينة والسكينة حال الحياة ، كما يشعان في النفس الاطمئنان علي مستقبل الذرية بعد رحيل الإنسان ، فتقوي الآباء ذخر للأبناء ،

---

[1] . سورة المجادلة : ٢٢ .

[2] . سورة الحشر : ٩ .

[3] . سورة البقرة : ٢٦٩ .

قال تعالي ﴿ وَلْيَخْشَ ٱلَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا۟ مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَـٰفًا خَافُوا۟ عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْيَقُولُوا۟ قَوْلًا سَدِيدًا ﴾[1] .

وقال تعالي ﴿ وَأَمَّا ٱلْجِدَارُ فَكَانَ لِغُلَـٰمَيْنِ يَتِيمَيْنِ فِى ٱلْمَدِينَةِ وَكَانَ تَحْتَهُۥ كَنزٌ لَّهُمَا وَكَانَ أَبُوهُمَا صَـٰلِحًا فَأَرَادَ رَبُّكَ أَن يَبْلُغَآ أَشُدَّهُمَا وَيَسْتَخْرِجَا كَنزَهُمَا رَحْمَةً مِّن رَّبِّكَ ۚ وَمَا فَعَلْتُهُۥ عَنْ أَمْرِى ۚ ذَٰلِكَ تَأْوِيلُ مَا لَمْ تَسْطِع عَّلَيْهِ صَبْرًا ﴾[2] .

وقال تعالي ﴿ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَٱتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُم بِإِيمَـٰنٍ أَلْحَقْنَا بِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَمَآ أَلَتْنَـٰهُم مِّنْ عَمَلِهِم مِّن شَىْءٍ ۚ كُلُّ ٱمْرِئٍۭ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴾[3] .

والإيمان والتقوى كذلك مجلبة للرزق ، ومفتاح للخير والبركة ، والمخرج من كل ضائقة ، والمنجى من كل تهلكة ، فالمؤمن يستعين بإيمانه وتقواه علي رزقه ، كما يتحصن بهما في مواجهة المخاطر والكربات ، قال تعالي ﴿ وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ ٱلْقُرَىٰٓ ءَامَنُوا۟ وَٱتَّقَوْا۟ لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَـٰتٍ مِّنَ ٱلسَّمَآءِ وَٱلْأَرْضِ وَلَـٰكِن كَذَّبُوا۟ فَأَخَذْنَـٰهُم بِمَا كَانُوا۟ يَكْسِبُونَ ﴾[4] .

وقال تعالي ﴿ فَإِذَا بَلَغْنَ أَجَلَهُنَّ فَأَمْسِكُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ أَوْ فَارِقُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ وَأَشْهِدُوا۟ ذَوَىْ عَدْلٍ مِّنكُمْ وَأَقِيمُوا۟ ٱلشَّهَـٰدَةَ لِلَّهِ ۚ ذَٰلِكُمْ يُوعَظُ بِهِۦ مَن كَانَ يُؤْمِنُ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْـَٔاخِرِ ۚ وَمَن يَتَّقِ ٱللَّهَ يَجْعَل لَّهُۥ مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُۥٓ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بَـٰلِغُ أَمْرِهِۦ ۚ قَدْ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ شَىْءٍ قَدْرًا ﴿٣﴾ ﴾[5] .

---

[1] . سورة النساء : ٩ .

[2] . سورة الكهف : ٨٢ .

[3] . سورة الطور : ٢١ .

[4] . سورة الأعراف : ٩٦ .

[5] . سورة الطلاق : ٢ – ٣ .

مما تقدم يتضح أن الإيمان والتقوى أساس العقيدة ، بهما يسعد الإنسان ويهنأ في دنياه ، وهو في الآخرة من الآمنين من عذاب الله ، ومقره جنة الخلد ونعم القرار ، قال تعالى ﴿ مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴾ [1] .

[1] . سورة النحل : ٩٧ .

المبحث الثاني

علاقة الإيمان والتقوى بنسق القيم الإدارية الإسلامية

الإيمان والتقوى على علاقة وطيدة بنسق القيم الإدارية الإسلامية ، وتتضح وشائج هذه العلاقة من خلال ارتباط الإيمان والتقوى بمصادر الطرح الإسلامي ، ثم من خلال كون الإيمان والتقوى أساس القيم الإدارية جميعاً ، ويمكن تحليل ذلك الارتباط وتلك المسلمة من خلال ما يلي :

أولاً : علاقة الإيمان والتقوى بمصادر الطرح الإسلامي :

الإيمان والتقوى في المبدأ والمنشأ إيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقدر على إطلاقه ، ثم يتبع ذلك تلقائيا تبعية تفرع وانبعاث ، الإيمان بوحدانية الله وبشريعته المرتكزة على القرآن الكريم وسنة نبيه الأمين ، ومعلوم يقيناً أن كافة الطروحات الإسلامية تجاه أوجه نشاط الإنسان وحركته في الكون تستقي وتستنبط من عقيدة التوحيد وشريعة الله ، ومعني ذلك أن الإيمان بالله وإفراده بالألوهية والعبودية يقتضي لزوماً الإيمان بشريعة الإسلام التي تتضمن مصادر الطرح الإسلامي الذي ينظم نشاط الإنسان ويضبط حركته في الكون .

استنباطاً مما تقدم يصبح الإيمان بالله كلية جامعة تحوي الإيمان بشريعة الإسلام المتمثلة في القرآن والسنة ، وتحوي في ذات الوقت الإيمان بتلك الشريعة مصدرا للطروحات والمعطيات التي تنظم حركة الإنسان في هذا الكون وترتب نشاطاته مع منهج الله ومراده ، حتى يتم التوافق بين المنهج والإرادة من ناحية ، وبين الحركة والنشاط من ناحية أخرى ، ويستتبع هذا التوافق راحة الإنسان وهدوئه وصلاح الكون من حوله .

والفصل بين الإيمان بالله ككلية جامعة وبين الإيمان بشريعة الله التي هي الإسلام مصدراً للطرح الخاص بتنظيم نشاط الإنسان وترتيب حركته في الكون فصل في غاية الخطورة والحساسية ولا يستقيم مع الإيمان الصحيح بالله ككلية شاملة ، وتبدو خطورة هذا الفصل في أكثر من ناحية :

❖ أن هذا الفصل هو فصل تعسف غير منطقي وغير مقبول ، لأنه يفصل الجزء المرتبط عضوياً وجوداً وعدماً بالكل الشامل للجزء احتواءاً وجمعاً ، فكيف للإنسان أن يؤمن بالله ولا يؤمن بمنهج الله في تنظيم شئون الناس وترتيب أمورهم والتوفيق بين نشاطهم وحركتهم وبين سنة الله في مخلوقاته وموجوداته في الكون !! .

قال تعالى ﴿ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِكُمْ سُنَنٌ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكَذِّبِينَ ﴾[1] .

❖ أن هذا الفصل ينتهي إلي التعامل مع الدين الإسلامي على أنه عبادة فقط وليس منهج حياة ، وليس أخطر على الإسلام من هذه النزعة الخبيثة ، فقد كانت الثغرة التي تسلل منها أعداء هذا الدين إلي زعزعة نفوس أبنائه وإضعاف ثقتهم في دينهم ، وقد انتهى بهم ذلك إلي تخلف وتدهور لم تشهد له دولة الإسلام مثيلاً .

قال تعالى ﴿ يُرِيدُ اللَّهُ لِيُبَيِّنَ لَكُمْ وَيَهْدِيَكُمْ سُنَنَ الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ وَيَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾[2] .

❖ أن هذا الفصل يقف ضد تطبيق شرع الله كحدود وكأنماط للسلوك ، وكفكر للحركة ، ويفسح المجال للفكر البشري الدخيل المنبعث من نفوس شاذة ، وعقول سقيمة تعث في

[1] . سورة آل عمران : ١٣٧ .
[2] . سورة النساء : ٢٦ .

مجتمعات المسلمين فساداً ، وتحيلها إلي هياكل خربة إلا من الجهل بالدين والبعد عن شرع الله .

قال تعالى ﴿ إِنَّ الدِّينَ عِندَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ وَمَا اخْتَلَفَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ إِلَّا مِن بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ وَمَن يَكْفُرْ بِآيَاتِ اللَّهِ فَإِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ وَمَن يَبْتَغِ غَيْرَ الْإِسْلَامِ دِينًا فَلَن يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ مِنَ الْخَاسِرِينَ ﴾[2] .

ثانياً : الإيمان والتقوى أساس القيم الإدارية جميعاً :

أوضحنا سلفا العلاقة القوية بين الطرح الخاص بالإدارة الإسلامية والطرح الإسلامي عموماً تجاه نشاط الإنسان وحركته في الكون ، وأوضحنا كذلك أن تلك العلاقة هي علاقة الجزء بالكل ، فالفكر الإداري الإسلامي هو جزء من الفكر الإسلامي عموماً ، وما يمكن إضافته هنا هو أن نسق القيم الإدارية الإسلامية يتصل هو الأخر اتصالاً مباشراً بكل من الفكر الإداري الإسلامي من ناحية والفكر الإسلامي عموماً من ناحية أخرى ، وبعبارة أكثر دقة يمكن القول بأن نسق القيم الإدارية الإسلامية تمثل حلقة الربط بين الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإسلامي عموماً .

كذلك فهناك علاقة ارتباط قوية بين القيم الإدارية الإسلامية من ناحية وبين كلية الإيمان بالله من ناحية أخرى ، وتتحقق هذه العلاقة في كون ذلك النسق من القيم ينبثق جميعه من تلك الكلية الإيمانية ، وتصبح قيم مثل المسئولية والكفاءة والصلاحية والقوة والأمانة والرقابة والتقويم الذاتي تنبعث جميعها من الإيمان بالله الواحد الأحد ، وبعبارة أخرى فإن الإيمان

---

[1] . سورة آل عمران : ١٩ .

[2] . سورة آل عمران : ٨٥ .

والتقوى يمثلان محتوى وبوتقة لجميع القيم الإدارية وأساساً لها ، وعليه فلا يستوي الحديث عن القيم الإدارية الإسلامية بدون الحديث عن القيمة الكلية العليا وهي الإيمان بالله الواحد الأحد وتقواه جل في علاه ، والمحقق أن هذه القيمة هي أساس كل القيم الإسلامية سواء أكانت القيم السياسية أو القيم الاقتصادية أو القيم الإدارية أو القيم الاجتماعية ... الخ ، لأن القيمة إذا وصفت بأنها إسلامية فلابد أن تكون إيمانية ، حيث أن الإسلام والإيمان متلازمان فلا وجود لأحدهما بدون الآخر.

الفصل الثاني

المسئوليــة لا السلطــة

كان للتيارات الفكرية الدخيلة التي وفدت إلي بلاد المسلمين تأثيرها السلبي العنيف على الفكر الإسلامي في كافة المجالات ، وكثيراً ما تعارضت تلك التيارات بما تحمله من إرسابات وحثالات فكرية متأثرة ببيئاتها مع القيم الإسلامية ، وتدريجياً ومع مرور الزمن تلاشي التعارض ، بل وتحول إلي تأثر من جانب الفكر الإسلامي وتأثير انتهازي من جانب الفكر الغازي ، وقد استغل الأخير ما عرف عن الإسلام من سماحة عقيدية وحرية فكرية ، وتبلورت في نهاية المطاف ظاهرة الغزو الفكري الدخيل للأفكار والقيم الإسلامية في جميع المجالات .

ولم ينتبه الفكر الإسلامي إلي هذه الظاهرة إلا عندما بدأ يعاني منها وهو في حالة من الضعف والوهن لم تمكنه من الرد والصد ، وقد غُرر بالكثيرين فانخرطوا في تلك المؤامرة عن قصد أو غير قصد ، تحت دعوى الانفتاح على فكر الآخر دون وعي أو تسلح بنسق من القيم الفكرية ذات الإطار المرجعي النهائي ، التي تُمثل في نهاية المطاف المقياس الذي يتولى فرز الأفكار الواردة ، فيسمح للقيم النفيس بالعبور ، ويلفظ الوضيع الرخيص فيرده إلي منبعه .

وكان تأثير تلك الغزوة قوياً منذ البداية على المفاهيم والمعاني الشكلية الإجرائية ، وظن الجميع أن ذلك أمراً سهلاً ، وأنه دائماً تحت السيطرة ، ولكن ساءت الأمور ، وتحولت المفاهيم الشكلية الإجرائية إلي مدركات موضوعية فكرية تمس قيم الأمة ومبادئها ، بل وتصيبها في الصميم ، فالتسلل جاء عن طريق الشكل ثم تسرب إلي المضمون .

ومن تلك المفاهيم التي أثارت الكثير من المعضلات ولا تزال هو مفهوم " السلطة " ذلك المفهوم البغيض الذي لم يعرفه الإسلام أبداً ، ولم يكن في يوم من الأيام ضمن ثقافته السياسية، بل ولج إلي الفكر الإسلامي عبر عمليات الترجمة والانفتاح على فكر الآخر

بإبهار وسذاجة ولم يكن أحد يدرك بثاقب نظره وعمق فكره أن هذا المفهوم السخيف الذي أعجب البعض سيتحول في يوم ما إلي سهم أصاب الفكر السياسي الإسلامي في مقتل ، بل أصاب الإسلام نفسه إصابة غائرة ، عندما وقر ذلك المفهوم في أعماق الكثير من مفكرينا ، ورسخ في أذهانهم ، وباتوا يشايعون أصحاب هذا المفهوم ويمالئونهم ، وانتهى بهم الأمر إلي الشرك المنصوب فكانوا صيداً سهلاً ولكنه سمين ، وكان تقسيم الإسلام على أيدي أبنائه إلي" **سلطتين** " : " سلطة " دينية هي لله " وسلطة " زمانية هي لقيصر وشاعت وسادت مقولة ما لله لله وما لقيصر لقيصر، والإسلام بريء من هذه التقسيمات وبريء كذلك من تلك التسميات ، ولم يرد به أبداً لا قرآناً ولا سنةً ما يدل أو يؤشر إلى وجود مثل هذه الافتراءات !! .

وانتقل ذلك المفهوم مفهوم " السلطة " من الفكر و الثقافة السياسية إلي الفكر والثقافة الإدارية وألف الجميع مفهوم " **السلطة الإدارية**" و" **تفويض السلطة** " وما إلى ذلك من مفاهيم ، ويلاحظ أن ذلك المفهوم بمثابة طمس وطمر لإحدى القيم الإدارية الإسلامية المهمة وهى قيمة المسئولية ، وهى قيمة أخلاقية سامية تحمل في ذاتها معنى الواجب قبل الحق ، والعطاء قبل الأخذ ، والتواضع قبل الترفع ، والحرص على أداء المهام قبل التفكير في الحصول على الصلاحيات لإلزام الآخرين .

وبات لزاماً على الفكر الإداري الإسلامي أن يدلو بدلوه في هذه المسالة المتشابكة ، ويغوص في أعماق الطرح الإسلامي الثرى المعطاء ، ليستنبط الأصول الشرعية والأطر المرجعية لقيمة المسئولية ، فيضعها فى موضعها الصحيح في منظومة القيم الإدارية الإسلامية ، ويدحض

ذلك المفهوم البغيض ويدفعه حتى يزهق ، قال تعـالى ﴿ بَلْ نَقْذِفُ بِٱلْحَقِّ عَلَى ٱلْبَٰطِلِ فَيَدْمَغُهُۥ فَإِذَا هُوَ زَاهِقٌۚ وَلَكُمُ ٱلْوَيْلُ مِمَّا تَصِفُونَ ﴾ [1] .

في هذا الفصل سنتناول قيمة المسئولية كإحدى قيم الإدارة الإسلامية ، ولكن قبل أن نتنـاول تلك القيمة قد يكون من المجدي والضروري معاً تناول الفكرة الخبيثة التي حاولـت طمـسها وحجبها والحلول محلها ألا وهى " السلطة " وسيتم ذلك من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول : الإسلام لا يعرف مفهوم " السلطة " شكلاً وموضوعاً .

المبحث الثاني : المسئولية قيمة إدارية إسلامية .

[1] . سورة الأنبياء : ١٨ .

المبحث الأول

الإسلام لا يعرف مفهوم " السلطة " شكلاً وموضوعاً

السلطة مفهوم بغيض يقترن بالبطش والقهر ، لأنها في حقيقتها تعني أن من يملكها يكون هو الأعلى وما سواه هو الأدنى ، ومن ثم كان معنى التسلط استعمال السلطة في القهر والبطش والجبر، والسؤال المطروح هو : هل عرف الإسلام أو بعبارة أكثر دقة الحكم في الإسلام ظاهرة السلطة ؟ وهل الحاكم أو ولي الأمر هو مالك السلطة ؟ الإجابة على هذا السؤال تستوجب تناول مجموعة من النقاط والعناصر :

❖ من يحكم في الإسلام ؟ :

مما تتقدم يمكن القول بان الحاكم أو ولي الأمر هو المسلم الذي يقيم شرع الله كما أراده الله، وهو يحمل صفات و خصال متميزة ، وليس بالضرورة أن يكون عالماً بالشريعة ، بل يكفي أن يكون تقياً ورعاً غيوراً على دين الله ، يعمل على إقامة شرع الله و الدعوة إليه .

❖ من يمنح الحاكم أو ولي الأمر مسئولية الحكم وولاية الأمر ؟ :

الجماعة المسلمة أو المجتمع المسلم في عمومه وشموليته هو الذي يمنح الحاكم أو ولي الأمر مسئولية الحكم أو ولاية الأمر ، فذلك المجتمع هو الذي ائتمن ولي الأمر على حياته ومصيره ومصالحه ، وولي الأمر من جانبه قد قبل هذه الأمانة وتحمل المسئولية ، فعليه أن يؤدي الأولى ويحسن حمل الثانية ويسعى لها سعيها .

❖ الإسلام لم يعرف ظاهرة السلطة ولكنه عرف قيماً ومعان أخرى :

عرف الإسلام فيما يتعلق بأمور الحكم قيماً ومثلاً سامية ، فقد عرف الإسلام الصلاحية وهي الشروط الواجب توافرها في شخص معين للقيام بعمل معين ، وعرف كذلك الكفاءة وهي

إنجاز العمل المنوط بالشخص كما يجب أن يكون ، وعرف أيضاً المسئولية وهي العزم على حمل الأمانة وأدائها ، ومن هنا فالشخص الذي تتوافر فيه شروط القيام بعمل ما ويتحمل مسئولية القيام بذلك العمل ينبغي أن يؤديه على أكمل وجه ، إذن فقد خبر الإسلام واجب الوظيفة وعبء المسئولية .

والحاكم أو ولي الأمر في الإسلام الذي اختارته الجماعة أو المجتمع ليقيم شرع الله كما أراد الله ، يدير شئون الجماعة ويسوسها من خلال مستشاريه ومعاونيه كل في ما يخصه دون تحديد سلطة دينية أو سلطة مدنية ، فالمفتي أو القاضي أو شيخ الإسلام والهيئات التي تتبعهم ليس لها سلطان ديني على الناس إلا التوجيه والإرشاد ، وكذلك المسئول عن الصناعة أو الزراعة أو الصحة .

إن أولياء الأمور أو المسئولين في الإسلام يفكرون في كيفية القيام بدورهم وأداء مهامهم على أكمل وجه قبل أن يفكروا فيما لديهم من إمكانيات الأمر والنهي ، ومن ثم فالإسلام لم يعرف سلطة دينية أو سلطة مدنية وبالتالي لم يعرف الفصل بينهما .

❖ السلطة ظاهرة دخيلة على الإسلام :

إن ما تقدم هو فطرة الإسلام وطبيعته البسيطة السمحة قبل أن تدخل عليه المفاهيم الدخيلة والأفكار الغريبة ، والسلطة هي إحدى الظواهر التي دخلت على الفكر السياسي الإسلامي من الفكر الإغريقي ، وقد أثارت هذه الظاهرة في الفكر السياسي الإسلامي الكثير من الجدل والإرسابات التي انعكست بالتالي على أصول السياسة والحكم في الإسلام فشوهت بعض تلك الأصول وأساءت إلي بعضها الآخر ، وسارت بالفكر السياسي الإسلامي إلي منحدر خطير لم يخرج منه ذلك الفكر حتى الآن ، وهي الفصل بين الدين والسياسة أو الفصل بين السلطة الدينية والسلطة المدنية !! .

المبحث الثاني

المسئولية قيمة إدارية إسلامية

ننتقل في هذا المبحث إلى تناول المسئولية باعتبارها قيمة إدارية إسلامية ، ينبغي أن توضع في موضعها الصحيح في نسق القيم الإدارية الإسلامية ، والمسئولية قيمة إسلامية أصيلة وردت في القرآن الكريم بنفس معانيها المعروفة والمعلومة في الأذهان والأفهام ، وكذلك في السنة المطهرة ، كما أن المسئولية تحمل جمعاً من المعاني الأخلاقية الفاضلة ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الآتي :

أولا : المسئولية في القرآن الكريم :

وردت المسئولية في القرآن الكريم تحت معان متعددة ، تتفق جميعها مع الأبعاد المختلفة لهذه القيمة ، وتعطيها مدلولها المتميز في سياق العمل السياسي والإداري ، والمضمون الأخلاقي ، ونستبين ذلك فيما يلي :

❖ **المسئولية تعنى الولاية العامة أي الحكم :**

وردت المسئولية في القرآن الكريم بمعناها الواسع ، حيث تعنى الولاية العامة أي الحكم ، قال تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلْأَمْرِ مِنكُمْۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ [1] .

[1]. سورة النساء : ٥٩ .

❖ المسئولية بمعنى العلم والمعرفة والتخصص والخبرة :

كذلك وردت المسئولية بمعنى أصحاب العلم والمعرفة وأهل الخبرة والتخصص ، وفى ذلك يرد قول الحق تبارك وتعالى ﴿ وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوِ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ [1] .

وقوله جل وعلا ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ [2] .

❖ المسئولية بمعنى أن يؤدى الإنسان ما يطلب منه وما يتعهد بالقيام به :

ثم ترد المسئولية في معنى آخر من معانيها المتعلقة بالسياق الإداري ، كأن يؤدى الإنسان ما يطلب منه من التزامات وما يتعهد بالقيام به من مهمات ، قال تعالى ﴿ وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴾ [4] .

وقال تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَانُوا عَاهَدُوا اللَّهَ مِن قَبْلُ لَا يُوَلُّونَ الْأَدْبَارَ وَكَانَ عَهْدُ اللَّهِ مَسْئُولًا ﴾ [5] .

---

[1] . سورة النساء : ٨٣ .

[2] . سورة النحل : ٤٣ .

[3] . سورة الإسراء : ٣٤ .

[4] . سورة الإسراء : ٣٦ .

[5] . سورة الأحزاب : ١٥ .

❖ **المسئولية بمعنى أن يسأل الإنسان عما يفعل :**

إن من المعاني المباشرة للمسئولية أن يُسأل الإنسان عما يفعل ، وقد ورد هذا المعنى للمسئولية في الذكر الحكيم ، قال تعالى ﴿ فَلَنَسْئَلَنَّ ٱلَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلَنَسْئَلَنَّ ٱلْمُرْسَلِينَ ﴾[1]

وقال تعالى ﴿ فَوَرَبِّكَ لَنَسْئَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ لَا يُسْئَلُ عَمَّا يَفْعَلُ وَهُمْ يُسْئَلُونَ ﴾[3] .

وقال تعالى ﴿ وَقِفُوهُمْ إِنَّهُم مَّسْئُولُونَ ﴾[4] .

وقال تعالى ﴿ وَجَعَلُوا ٱلْمَلَٰٓئِكَةَ ٱلَّذِينَ هُمْ عِبَٰدُ ٱلرَّحْمَٰنِ إِنَٰثًا أَشَهِدُوا خَلْقَهُمْ سَتُكْتَبُ شَهَٰدَتُهُمْ وَيُسْئَلُونَ ﴾[5] .

ثانياً : المسئولية في السنة النبوية المطهرة :

مثلما جاء في الكتاب العزيز ، جاءت المسئولية في سنة الرسول الكريم واضحة جلية ، لتفيد نفس مضمونها ومعناها الذي نعرفه ونتداوله ، وقد جاءت المسئولية في السنة الشريفة على مرتبتين :

[1] . سورة الأعراف : ٦ .

[2] . سورة الحجر : ٩٢ .

[3] . سورة الأنبياء : ٢٣ .

[4] . سورة الصافات : ٢٤ .

[5] . سورة الزخرف : ١٩ .

❖ مرتبة الولاية العامة [المسئولية العليا] :

وهذه المرتبة هي مرتبة الحاكم أو ولى الأمر ، وهى مرتبة الولاية العامة عن عموم شئون المسلمين ، وتقترن بالمسئولية العليا ، إذ أن ولى الأمر هو المسئول الأول والأخير عن شئون رعيته وهذا هو المستوى السياسي من المسئولية .

وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **ما من وال يلي رعيته من المسلمين فيموت وهو غاش لهم إلا حرم الله عليه الجنة** " .

وقال صلوات الله وسلامه عليه " **ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم ولا ينصح إلا لم يدخل معهم الجنة** " .

وقال أيضاً صلى الله عليه وسلم " **من أخـون الخيانة تجارة الوالي في رعيته** " .

ونستخلص من هذه الأحاديث الشريفة أن الوالي أو الأمير هو المسئول السياسي الأعلى في الجماعة المسلمة ، وأن مسئوليته تتواءم مع وضعه بينها ومع التبعات والأعباء التي ترتبط بذلك الوضع وهو وضع المسئولية العليا أو الولاية العامة .

❖ مرتبة الولاية الفرعية [المحدودة] المسئولية الإدارية :

ثم تأتي المرتبة الثانية ، وهى مرتبة الولاية الفرعية أو المحدودة ، التي تقتصر على بعض الأمور الجزئية سواء أكانت سياسية أو إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية ..الخ ، وعلى مستوى هذه المرتبة تبدو كذلك المسئولية بمعناها ومحتواها المعروف ، فمن يتولى أمراً من أمور المسلمين فهو مسئول عن تبعات وأعباء وواجبات ومهام هذا الأمر .

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيتــه** " فكل إنسان مسئول عن عمله ، وعن مهام وواجبات ذلك العمل صغيراً كان أو كبيراً وهذه هي المسئولية الإدارية .

ثالثاً : المسئولية والصلاحيات :

المسئولية عبارة عن أعباء ومهام تلقى على الشخص ويلزم أداؤها والقيام بها ، وهذه الأعباء والمهام تتطلب لأدائها والقيام بها منح الشخص المحمل جملة من الإمكانات تمكنه من اتخاذ الإجراءات والترتيبات اللازمة للأداء والوفاء كما هو مطلوب ، وتعرف الإمكانات التي تمنح للمسئول بالصلاحيات ، والتوازن والتكافؤ بين المسئولية والصلاحيات شرط ضروري لأداء أعباء المسئولية والقيام بمهامها ، فإذا كانت المسئوليات أكبر من الصلاحيات صعب على المسئول وشق عليه القيام بأعباء ومهام مسئولياته ، إذ سيفتقد الإمكانات التي تمكنه من ذلك، وإذا كانت الصلاحيات اكبر من المسئوليات اضطر المسئول في غفلة من ضميره أن يسيء استعمال ما لديه من فائض الصلاحيات في أمور خارج حدود ونطاق أعباء ومهام المسئولية .

إن المسئولية الإدارية في الإدارة الإسلامية تقتضي منح المسئول صلاحيات تكافئ أعباء مهام مسئولياته ، والمسئول من جهته أمين على أعباء ومهام المسئولية من جهة والصلاحيات المخولة له للوفاء بالأعباء والمهام من جهة أخرى ، ومطالب كذلك بعدم التفريط في الأعباء والمهام أو إساءة استعمال الصلاحيات .

رابعاً : المقاصد الأخلاقية للمسئولية الإدارية في الإسلام :

ثمة مجموعة من المقاصد الأخلاقية للمسئولية الإدارية في الإسلام ،تمنح هذه القيمة صفاتها كقيمة سامية في مجال العمل الإداري ، ويمكن تناول هذه المقاصد في الآتي :

❖ **الواجب قبل الحق** : المسئولية الإدارية في الإسلام تجعل المسئول يفكر في واجباته أولا قبل أن يفكر في حقوقه ، فهو مطالب بأن يعطى كل فكره وجهده لأعباء ومهام مسئوليته ، وأن يجد ويجاهد نفسه من أجل البعد عن إساءة واستعمال صلاحيات مسئوليته ، أما عن تفكيره فيما له من حقوق فهو يأتي في المرتبة التالية ، هكذا تكون المسئولية في الإسلام .

❖ **العطاء قبل الأخذ** : كذلك فان المسئولية الإدارية في الإسلام تقوم على أساس أن المسئول لا هم له إلا العطاء ، فمسئوليته تحتم عليه ذلك فهو يعطى جهده وفكره لعمله وللمجتمع، وفي المرحلة التالية يفكر في أن يأخذ ليس مقابل ما قدم ، ولكن ما قدره له المجتمع كفرد من أفراده وليس كمسئول ، وهذا الإيثار وهذه الأريحية تتعدد نماذجها ومثلها في دولة الإسلام في عهد الرسول الكريم وخلفائه الراشدين .

❖ **التواضع قبل الترفع** : المسئول في الإدارة الإسلامية لا يغتر بمسئوليته ولا بمكانته ، بل عليه أن يتواضع حتى يرتفع قدره ويعلو شأنه ، كذلك فهو لا يترفع عن الاختلاط بالناس ومعاشرتهم ولا يستنكف أن يشاور مرؤوسيه في شئون العمل وعند اتخاذ القرار ، فالمسئول في الإدارة الإسلامية مثله التواضع وديدنه البساطة وعدم التكلف .

❖ **المسئولية في الإسلام تكليف وليست تشريفاً** : الإسلام لا يعرف المناصب الشرفية أو المراكز الوظيفية الفخرية ، ولكنه يعرف التكليف من أجل خدمة المسلمين وقضاء مصالحهم، فالمسئولية أعباء ومهام ، وليست تفاخراً أو إطراء ، والصلاحيات عون ووسيلة وليست سطوة وحيلة .

❖ **المسئول حريص على أداء المهام المكلف بها** : المسئولية في الإدارة الإسلامية حرص شديد على أداء المهام والقيام بالأعباء ، فحرص المسئول وحصافته هما اللتان جعلتا منه أهلاً للمسئولية وجديراً بالتكليف وخليقاً بقضاء حوائج المسلمين وأميناً على شئونهم .

❖ **المسئولية استحضار رهبة الاستجواب** : المسئول في الإدارة الإسلامية يستحضر دائماً رهبة الاستجواب ، فهو دائم الاستعداد لأن يسأل من رؤسائه وحتى من جماعة المسلمين فهو مسئول أمام الله أولاً ثم أمام رؤسائه والمجتمع فيما استخلفوه فيه .

الفصل الثالث

الصلاحية و الكفاءة

الصلاحية والكفاءة من القيم الإدارية الإسلامية الجديرة بالإيضاح والتبيان ، انطلاقاً من موقعها في نسق القيم الإدارية الإسلامية ، وترتيباً على أهميتها في النظام الإداري الإسلامي ، ولا تنصرف قيمتا الصلاحية والكفاءة كما يظن الكثيرون إلي أفراد الجهاز الإداري ، ولكن هاتين القيمتين المتلازمتين تنصرفان إلي أفراد الجهاز الإداري ورؤسائه ، وإلي الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات ، وإلي التنظيمات والأجهزة ، وإلي النظام الإداري بالكامل ، فالصلاحية والكفاءة هي من القيم الإدارية الإسلامية التي تعني بشأن النظام الإداري الإسلامي بالكامل ، وتضفي عليه ميزة يتفرد بها على ما سواه من أنظمة أخرى ، ألا وهي ميزة التفوق والتفرد .

ومعلوم أن صلاح النظام الإداري الإسلامي وكفاءته ، يعودان إلي ما يتكتل وراءه من طرح مثالي ، وما يسوده من قيم نموذجية ، وما يتحرك إليه من أهداف سامية رفيعة ، وكل ذلك يأتلف ويتناغم في بيئة إسلامية تحتضن ذلك النظام وتتفاعل معه إلي درجة الذوبان بما يبرز صلاحيته وكفاءته .

ونظراً لخصوصية قيمتي الصلاحية والكفاءة في الطرح الإسلامي ، وكذا في النظام الإداري الإسلامي ، فهما يحتاجان إلي إيضاح مفهومهما وماهيتهما ، حيث أن الصلاحية مدرك متعدد الأبعاد ، فهناك الصلاحية الذاتية ، وهناك الصلاحية للقيام بالعمل ، وهناك الصلاحية للتعامل مع البيئة .. وهكذا .

كما أن الكفاءة قد تحوى في ثناياها الصلاحية ، حيث أن كل كفء هو بالضرورة صالح ، وليس دوماً كل صالح كفئاً .

والطرح الإسلامي قد قدم إسهامه بخصوص هاتين القيمتين ، وجعلهما من شروط المجتمع الإسلامي الصحيح ، مجتمع المتقين الذي ينشد الفضيلة وينبذ الرذيلة ، يقوم بناؤه على

الصلاحية والكفـاءة وليس على المجاملة والمحسوبية ، فالفرصة في ذلك المجتمع هي للأصلح والأكفأ ، فذلك هو شرع الله وسنته في كونه .

والصلاحية والكفاءة كقيم إدارية تبرز في صفات الأفراد والرؤساء ، وفى الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات ، وفى نظم الاتصالات ، وفى اتخاذ وصناعة القرارات ، وفى التنظيمات والأجهـزة ، وفى التخطيط للعمل الإداري ، وأخيراً في النظام الإداري بشموله وعموميته .

في هذا الفصل سنتناول قيمتي الصلاحية والكفاءة من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : تعريف الصلاحية والكفاءة .

المبحث الثاني : الصلاحية والكفاءة في الطرح الإسلامي .

المبحث الثالث : الصلاحية والكفاءة من القيم الإدارية الإسلامية .

المبحث الأول

تعريف الصلاحية والكفاءة

الصلاحية والكفاءة قيمتان عامتان تطلقان على النظام الإداري الإسلامي بكافة دقائقه ومكوناته المادية والمعنوية ، ولا يقصد بهما العنصر البشرى فقط ، كما قد يتبادر إلي الأذهان، ويمكن تحليل ذلك من خلال ما يأتي :

أولاً : تعريف الصلاحية :

الصلاحية تعنى اجتماع مؤهلات وإمكانات أداء الدور المطلوب ، ويمكن تحليل هذا التعريف فيما يلي :

❖ الصلاحية تعنى المثالية والنموذجية ، حيث تجتمع خصائص ومواصفات ، تؤشر إلي اكتمال عناصر الاستواء ، وانتفاء الشذوذ والاعوجــاج .

❖ الصلاحية تعنى الاستعداد والتهيؤ لأداء الدور المطلوب ، وهنا تبرز ضرورة المواءمة بين خصائص المثالية ومواصفات النموذجية وعناصــر الاستواء ، وبين مواصفات وشروط الدور أو العمل المطلوب القيام به .

وتتدرج مراتب الصلاحية إلى ثلاث مراتب على النحو التالي :

❖ **الصلاحية الذاتية :** حيث تكتمل في الذات خصائص ومؤهلات الاستواء وانعدام مؤشرات الشذوذ والاعوجاج .

❖ **الصلاحية لأداء دور محدد :** حيث تتحول الصلاحية الذاتية إلي استعداد نموذجي مثالي لأداء دور ما أو القيام بعمل معين .

❖ الصلاحية للتفاعل مع البيئة : وعند هذه المرتبة تكتمل في الذات عناصر الصلاحية، وتستطيع التعامل والتفاعل مع البيئة المحيطة بها ، مع احتفاظها بصلاحيتها الذاتية وصلاحيتها لأداء الدور .

ثانياً : تعريف الكفاءة :

الكفاءة في الحقيقة هي مرحلة للنموذجية والمثالية أكثر تقدماً ورقياً من الصلاحية ، فالصلاحية بمراتبها الثلاث تعني وجود الاستعداد النموذجي والمثالي للقيام بدور ما والتفاعل مع البيئة ، أما الكفاءة فهي تعني المقدرة الفعلية على أداء التكليف كما هو محدد ومرسوم ، وهذا التعريف يعني أن الكفاءة هي :

❖ المقدرة الفعلية وليس الاستعداد والتهيؤ فقط ، وعليه فالكفاءة اختبار للصلاحية ، ووضع مقدراتها ومؤهلاتها على محك التجربة العملية .

❖ أداء التكليف والقيام بالدور كما هو محدد ومرسوم ، وهنا يلاحظ أن الصلاحية هي الطور الفكري أو النظري للكفاءة ، ومن ثم يبدو التكامل بين الصلاحية والكفاءة ، فالكفاءة هي الطور الواقعي العملي للصلاحية ، فلا يُكتفي بصلاحية الذات للاستنتاج بأنها ذات كفاءة ، إذ لا بد من وضعها موضع الاختبار والتجربة والقيام بدور محدد .

❖ الصلاحية لها مقاييس ومعايير نظرية وعملية ، تتحدد قبل القيام بالعمل وأداء الدور المحدد ، ومن ثم يمكن الانتهاء إلى انه ليس كل صالح كفئاً بالضرورة ، أما كل كفء فلا بد أن يكون صالحاً . .

ثالثاً : مقاييس الصلاحية والكفاءة :

وبالنسبة إلى مقاييس الصلاحية والكفاءة فهي تختلف وفقاً لطبيعة كل قيمة – كما سبق الإيضاح – وتبيان ذلك فيما يلي :

❖ مقاييس الصلاحية ترتكز في المعتاد على قياس التحصيل العلمي والمعرفي والخبرة العملية وسعة الأفق ومديات الإدراك والوعي والنضج الفكري والذهني وما إلى ذلك من مقاييس ، ويمكن التوصل إلى تلك المقاييس مسبقاً ، ومن ثم بناء استنتاج يحدد مدى صلاحيـة الذات قبل وضعها موضع الاختبار .

❖ مقاييس الكفاءة ترتكز على قياسات ومعايير أكثر ضبطاً وتحديداً ، فهي جميعها لا تتم إلا بعد أداء العمل والانتهاء منه ، ثم قياس النتائج مقدراً بحجم الإنجاز ، وبمقدار حجم الإنجاز تتعين نسبة الكفاءة ، ومن ثم كانت هناك مسألة نسبية الكفاءة ، فهناك الكفاءة فقط ، وهناك الكفاءة العالية ، وهناك الكفاءة المطلقة .

رابعاً : الصلاحية والكفاءة والنظام الإداري :

المتعارف عليه والذائع بين أدبيات الإدارة العامة وإدارة الأعمال أن الصلاحية والكفاءة لا تتعلق إلا بالعنصر البشرى فقط ، ولكن وفق الطرح الإسلامي نؤكد أن قيمتي الصلاحية والكفاءة تنصرفان إلي النظام الإداري بكامله ، فالنظام الإداري الإسلامي وفق أصوله وأسسه المستنبطة من الطرح الإسلامي هو نظام صالح وكفء ، وكذلك مشتملات هذا النظام من عمليات وأنظمة وقوانين وتنظيمات وأجهزة وعنصر بشرى تتمتع بالكفاءة والصلاحية ، وسوف نزيد هذه المسألة تفصيلاً في المبحث الثالث من هذا الفصل .

المبحث الثاني

الصلاحية والكفاءة في الطرح الإسلامي

لقد جاءت الصلاحية والكفاءة في الطرح الإسلامي المستنبط من القرآن الكريم والسنة المطهرة في أروع صورة وأتم وأكمل معنى ، وقد سبق بذلك أية أفكار بشرية موضوعة سبقاً زمانياً وسبقاً موضوعياً فكرياً ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الآتي :

أولاً : الصلاحية في القرآن الكريم :

جاءت الصلاحية في الذكر الحكيم تحت معانٍ عديدة لعل ما يعنينا منها وما يتصل بموضوعنا أمران يمكن تناولهما على النحو التالي :

❖ الصلاحية بمعنى إصلاح النفس وتهيئتها حتى تكون صالحة للتكليف واستقبال أوامر الله بفعل الخيرات واجتناب المنكرات ، قال تعالى ﴿ فَمَن تَابَ مِنۢ بَعۡدِ ظُلۡمِهِۦ وَأَصۡلَحَ فَإِنَّ ٱللَّهَ يَتُوبُ عَلَيۡهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٞ رَّحِيمٌ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ وَمَا نُرۡسِلُ ٱلۡمُرۡسَلِينَ إِلَّا مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَۖ فَمَنۡ ءَامَنَ وَأَصۡلَحَ فَلَا خَوۡفٌ عَلَيۡهِمۡ وَلَا هُمۡ يَحۡزَنُونَ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ وَإِذَا جَآءَكَ ٱلَّذِينَ يُؤۡمِنُونَ بِـَٔايَٰتِنَا فَقُلۡ سَلَٰمٌ عَلَيۡكُمۡۖ كَتَبَ رَبُّكُمۡ عَلَىٰ نَفۡسِهِ ٱلرَّحۡمَةَۖ أَنَّهُۥ مَنۡ عَمِلَ مِنكُمۡ سُوٓءَۢا بِجَهَٰلَةٖ ثُمَّ تَابَ مِنۢ بَعۡدِهِۦ وَأَصۡلَحَ فَأَنَّهُۥ غَفُورٞ رَّحِيمٞ ﴾ [3] .

---

[1] . سورة المائدة : ٣٩ .

[2] . سورة الأنعام : ٤٨ .

[3] . سورة الأنعام : ٥٤ .

وقال تعالى ﴿ يَٰبَنِيٓ ءَادَمَ إِمَّا يَأۡتِيَنَّكُمۡ رُسُلٞ مِّنكُمۡ يَقُصُّونَ عَلَيۡكُمۡ ءَايَٰتِي فَمَنِ ٱتَّقَىٰ وَأَصۡلَحَ فَلَا خَوۡفٌ عَلَيۡهِمۡ وَلَا هُمۡ يَحۡزَنُونَ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ جَنَّٰتُ عَدۡنٖ يَدۡخُلُونَهَا وَمَن صَلَحَ مِنۡ ءَابَآئِهِمۡ وَأَزۡوَٰجِهِمۡ وَذُرِّيَّٰتِهِمۡۖ وَٱلۡمَلَٰٓئِكَةُ يَدۡخُلُونَ عَلَيۡهِم مِّن كُلِّ بَابٖ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ رَبَّنَا وَأَدۡخِلۡهُمۡ جَنَّٰتِ عَدۡنٍ ٱلَّتِي وَعَدتَّهُمۡ وَمَن صَلَحَ مِنۡ ءَابَآئِهِمۡ وَأَزۡوَٰجِهِمۡ وَذُرِّيَّٰتِهِمۡۚ إِنَّكَ أَنتَ ٱلۡعَزِيزُ ٱلۡحَكِيمُ ﴾ [3] .

❖ الصلاحية بمعنى إصلاح النفس وتهيئتها للإجادة في أمور الدنيا وشئون الحياة ، وهذا هو المعنى الأوسع للصلاحية ، ويتفرع منها المعنى الخاص بالجانب الإداري ، قال تعالى ﴿ إِلَّا ٱلَّذِينَ تَابُواْ وَأَصۡلَحُواْ وَبَيَّنُواْ فَأُوْلَٰٓئِكَ أَتُوبُ عَلَيۡهِمۡۚ وَأَنَا ٱلتَّوَّابُ ٱلرَّحِيمُ ﴾ [4] .

وقال تعالى : ﴿ وَجَزَٰٓؤُاْ سَيِّئَةٖ سَيِّئَةٞ مِّثۡلُهَاۖ فَمَنۡ عَفَا وَأَصۡلَحَ فَأَجۡرُهُۥ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ [5] .

وقال تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَءَامَنُواْ بِمَا نُزِّلَ عَلَىٰ مُحَمَّدٖ وَهُوَ ٱلۡحَقُّ مِن رَّبِّهِمۡ كَفَّرَ عَنۡهُمۡ سَيِّـَٔاتِهِمۡ وَأَصۡلَحَ بَالَهُمۡ ﴾ [6] .

وقال تعالى ﴿ وَلَا تُطِيعُوٓاْ أَمۡرَ ٱلۡمُسۡرِفِينَ (١٥١) ٱلَّذِينَ يُفۡسِدُونَ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَلَا يُصۡلِحُونَ (١٥٢) ﴾ [7] .

---

[1] . سورة الأعراف : ٣٥ .

[2] . سورة الرعد : ٢٣ .

[3] . سورة غافر : ٨ .

[4] . سورة البقرة : ١٦٠ .

[5] . سورة الشورى : ٤٠ .

[6] . سورة محمد : ٢ .

[7] . سورة الشعراء : ١٥١-١٥٢ .

ثانياً : الكفاءة في القرآن الكريم :

أما الكفاءة فقد وردت في القرآن الكريم بمعنى الإحسان والإتقان والإجادة ، وقد أبدع القرآن الكريم أيما إبداع في التعبير عن الإحسان على أنه الإتقان والإجادة ، وهما يحملان مضمون المعنى المعروف في الإدارة بالكفاءة .

قال تعالى ﴿ ٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِلَّهِ وَٱلرَّسُولِ مِنۢ بَعْدِ مَآ أَصَابَهُمُ ٱلْقَرْحُ ۚ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا۟ مِنْهُمْ وَٱتَّقَوْا۟ أَجْرٌ عَظِيمٌ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ لِّلَّذِينَ أَحْسَنُوا۟ ٱلْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ ۖ وَلَا يَرْهَقُ وُجُوهَهُمْ قَتَرٌ وَلَا ذِلَّةٌ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ أَصْحَٰبُ ٱلْجَنَّةِ ۖ هُمْ فِيهَا خَٰلِدُونَ ﴾ [2]

وقال تعالى ﴿ وَقِيلَ لِلَّذِينَ ٱتَّقَوْا۟ مَاذَآ أَنزَلَ رَبُّكُمْ ۚ قَالُوا۟ خَيْرًا ۗ لِّلَّذِينَ أَحْسَنُوا۟ فِى هَٰذِهِ ٱلدُّنْيَا حَسَنَةٌ ۚ وَلَدَارُ ٱلْءَاخِرَةِ خَيْرٌ ۚ وَلَنِعْمَ دَارُ ٱلْمُتَّقِينَ ﴾ [3]

وقال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ [4] .

وقال تعالى ﴿ قُلْ يَٰعِبَادِ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ رَبَّكُمْ ۚ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا۟ فِى هَٰذِهِ ٱلدُّنْيَا حَسَنَةٌ ۗ وَأَرْضُ ٱللَّهِ وَٰسِعَةٌ ۗ إِنَّمَا يُوَفَّى ٱلصَّٰبِرُونَ أَجْرَهُم بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴾ [5] .

[1] . سورة آل عمران : ١٧٢ .
[2] . سورة يونس : ٢٦ .
[3] . سورة النحل : ٣٠ .
[4] . سورة الكهف : ٣٠ .
[5] . سورة الزمر : ١٠ .

ثالثاً : الصلاحية في السنة النبوية المطهرة :

وفي السنة المطهرة جاءت الصلاحية بمعنى الاستعداد والتهيؤ للقيام بدور محدد ، وأداء عمل معين ، وفي ذلك قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **من قلد رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنون** " .

ويفهم من الحديث الشريف أن الصلاحية قد جاءت على محملين : **الأول : الصلاحية الدينية :** وهي ضرورية ومهمة للصلاحية في الحياة الدنيا ، **الثاني : الصلاحية للقيام بعمل معين :** وهو المعنى المباشر لمضمون الحديث ويقصد به العمل الإداري ، ولا شك في أن صلاح الدين هو أساس صلاح أي عمل دنيوي .

رابعاً : الكفاءة في السنة النبوية المشرفة :

أما الكفاءة فقد وردت في السنة النبوية المشرفة على غرار ما ورد في القرآن الكريم لتعنى الإتقان والإحسان والإجادة ، وفي ذلك يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " **إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** " ، **والإتقان في الحديث الشريف يعنى الإجادة وإحسان العمل وإخراجه على أحسن صورة وكما يريده صاحبه ، وهذا عينه يعنى الكفاءة .**

نخلص مما تقدم إلى أن الصلاحية والكفاءة في القرآن والسنة لهما أصولهما وأسسهما التي توضح أن الطرح الإسلامي فيما يتعلق بأوجه النشاط الإنساني كان كافياً وشافياً ، ولكن على الراسخين في العلم استنباطه واكتشافه .

المبحث الثالث

الصلاحية والكفاءة من القيم الإدارية الإسلامية

بعد البحث في معنى قيمتي الصلاحية والكفاءة ، وبعد استعراض أصولهما وأسسهما في القرآن الكريم والسنة النبوية ، ننتقل إلي دراسة الصلاحية والكفاءة في نسق القيم الإدارية الإسلامية، ونبدأ ذلك بالإتيان على ما سبق وأشرنا إليه ، وهو أن الصلاحية والكفاءة لا تنصرف إلي العنصر البشرى فقط كما يرى البعض ، ولكن الصلاحية الكفاءة ترتبط بالنظام الإداري في كليته ، ثم تنصرف كذلك إلي مكوناته المختلفة ، ونوضح ذلك فيما يلي :

أولاً : الصلاحية والكفاءة بالنسبة للأفراد :

النظام الإداري الإسلامي ينبغي أن يتمتع أفراده رؤساء ومرؤوسون بالصلاحية والكفاءة، ومبعث ذلك أن النظام يستمد أصوله وقواعده من القرآن والسنة ، وكذلك فهو يعمل في بيئة إسلامية ، ويعكف على تنفيذ سياسة المنهاج الإسلامي ، الذي يعمل بكتاب الله ووفق شرع الله ، ومن ثم فإن أفراد النظام الإداري الذين يمثلون أهم عناصره ومكوناته لابد أن يتمتعوا بالصلاحية والكفاءة .

والصلاحية التي يتمتع بها الفرد في النظام الإداري الإسلامي سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً هي صلاحية ذاتية ، حيث يتحلى الفرد بالأخلاق الكريمة والشيم النبيلة ، وأن يكون ملماً بأمور دينه إلماماً قوياً وعميقاً ، وكذلك فهي صلاحية خاصة بمعرفة أصول العمل وأسسه والقدرة على القيام به على خير وجه ، وأخيراً فهي صلاحية متعلقة بإمكانية الفرد على التعامل مع البيئة المحيطة به وبمجال العمل .

أما كفاءة الفرد في النظام الإداري الإسلامي سواء أكان رئيسا أو مرؤوساً ، فينبغي أن تكون كفاءة عالية أو مطلقة ، لأنه يجمع كافة مراتب الصلاحية ، ويستهدف إصلاح أمور الدين

وشئون الدنيا ، بما يؤدى في النهاية إلي أن يكون الدين كله لله ، وأن تكون كلمة الله هي العليا .

ثانياً : صلاحية وكفاءة الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات :

وما ينطبق على الأفراد وفى النظام الإداري الإسلامي ينطبق على الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات ، وصلاحية الأنظمة والقوانين تعنى تطابقها مع الأصول والقواعد الشرعية المستنبطة من القرآن والسنة ، وكفاءتها تعنى صياغتها بشكل ييسر حركة العمل والإنجاز ولا يعوقها ، ولا ينبغي لأية قاعدة أو أصل مستنبط من القرآن والسنة أن يكون عائقاً لحركة العمل أو مثبطاً لمسيرة الإنجاز ، أما تدخل الأفكار والأهواء الشخصية فهي التي تؤثر على صلاحية وكفاءة الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات المتفقة مع جوهر الشرع وروحه .

ثالثاً : صلاحية وكفاءة التنظيمات والأجهزة :

أما بالنسبة إلي صلاحية وكفاءة التنظيمات والأجهزة فتأتي على غرار الأنظمة والقوانين فصلاحيتها تعنى توافقها مع الأصول والمبادئ المستنبطة من القرآن والسنة ، والذي درجنا على تسميته بالطرح الإسلامي ، وكفاءتها تعنى صياغة هياكلها وإقامة العلاقات والتفاعلات بين عناصرها بطريقة تؤدى إلي تيسير العمل وتحسين الأداء وسرعة الإنجاز ، وتقاس كفاءة كل من القوانين والأنظمة والتنظيمات والأجهزة بنسبة الإنجاز وتحقيق الأهداف .

رابعاً : إفساح المجال للمبتكرات والآراء ذات القيمة :

كذلك من المتعلقات بالصلاحية والكفاءة كقيم إدارية إسلامية أن الفكر الإسلامي يفسح المجال للمبتكرات والآراء والنظريات ذات القيمة التي لا تتعارض مع نسق القيم الإدارية الإسلامية أو مع أصول ومبادئ الطرح الإسلامي ، ويتبنى الفكر الإسلامي من وراء ذلك وجهة نظر قيمة إذ أنه يقدر كل إسهام بشرى نافع ، ويمنحه الفرصة لكي يزيد من كفاءة الجهاز الإداري الإسلامي عموماً ومن كفاءة مكوناته وجزيئاته خصوصاً .

الفصل الرابع

القـوة والأمـانـة

في هذا الفصل ننتقل إلي مناقشة قيمتين أخريين من نسق القيم الإدارية الإسلامية ، وهما قيمتا القوة والأمانة ، والقوة والأمانة نلحظ بداءة أنهما يكملان ويتممان قيمتي الصلاحية والكفاءة، وهذا هو شأن منظومة القيم الإدارية الإسلامية تربطها ببعضها علاقات عضوية بما يجعلها في النهاية تبدو كلاً واحداً ، في مصدره ومنطلقاته ، وفى أهدافه وغاياته .

والقوة والأمانة يبدو لأول وهلة بعد الشقة بين مضمونهما ، ولكن بقليل من التعمق ، يمكن الاستقرار إلي أن كل قيمة لازمة وضرورية للأخرى ، وقد قرنهما الحق تبارك وتعالى في كتابه العزيز ببعضهما ، نظراً للارتباط القوى بينهما جوهراً وروحاً ، وعند تحليل مضمون ومحتوى كل قيمة تتجلى عرى هذه العلاقة وتبين .

والطرح الإسلامي فيما يتعلق بقيمتي القوة والأمانة ثرى معطاء ، فالمصدر الأول لذلك الطرح وهو القرآن الكريم أبدع في تفصيل هاتين القيمتين في سياق العمل الإداري ، وكان ذلك هو حال المصدر الثاني للطرح الإسلامي وهو السنة المطهرة حيث أوضحت وأضافت إلي القيمتين في مجال العمل الإداري .

وعلى صعيد العمل الإداري الإسلامي المعاصر لا بد من إفساح المجال لهاتين القيمتين لتحتلا مكانهما المناسب في النظام الإداري الإسلامي ، ليجمع بين أصالة قيمه ومصادره ومعاصرة أدواته ومعالجته للقضـــايا الإدارية ومستجداتها .

في هذا الفصل نتناول قيمتي القوة والأمانة في المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : المقصود بالقوة والأمانة .

المبحث الثاني : القوة والأمانة في القرآن والسنة .

المبحث الثالث : القوة والأمانة من القيم الإدارية الإسلامية .

المبحث الأول

المقصود بالقوة والأمانـة

القوة في معناها العام المجرد تفيد معنا مخيفاً يحمل الهيبة والرهبة ، ولكنها في سياق الإدارة العامة الإسلامية تفيد معناً أخلاقياً ، يحمل قيم المكنة والمقدرة الفعالة على الفعل والأداء ، أما الأمانة فهي بحسبها تعنى قيمة أداء الحقوق إلى ذويها غير منقوصة ولا مهضومة ، وليس من العبث إضافة القيمتين إلى بعضها وإقرانهما ، ولكن لذلك حكمة بالغة ، ويمكن إيضاح معنى كل من القوة والأمانة فيما يلي :

أولاً : مفهوم القوة :

القوة كقيمة تعنى القدرة في كل عمل أو فعل بحسبه ، أو بعبارة أكثر دقة القدرة على القيام بالفعل حسب طبيعته ، فالقوة في مجال السياسة تعنى القدرة على سياسة أمور الرعية وفق كتاب الله وعملاً بشرعه ، ومن ثم فالسياسة في الإسلام هي القدرة على السياسة بالدين لا فصل الدين عن السياسة كما ادعى المبطلون ، والقوة في مجال الإدارة تعنى القدرة على إنجاز مهام العمل وفق التكليف ..وهكذا .

أما انصراف القوة إلى وجهها المادي فهو وارد كذلك حيث أن كثيراً من الأعمال ما تحتاج إلي القوة المادية العضلية مثل إدارة الحروب وفنـــون القتال ، ويزداد الاعتراف بالوجه المادي للقوة ويعظم قدره عندما ترتبط القوة بالأمانة ، فالأخيرة تحتاج إلى قوة مادية لحمايتها وتوصيلها إلى أهلها ، وكذلك إلي قوة الإرادة لصد النفس البشرية عن الطمع في الأمانة والجـور عليها .

ويرتبط بالقوة في مفهومها العام مفاهيم أخرى مثل قوة الإرادة وقوة العزيمة وقوة الفكر ورجاحة العقل وسداد الرأي ورشد القرار وقوة المراس والصمود والجلد وقوة التمسك بالحق والذود عنه وفرضه على الباطل ، وأخيراً قوة الإيمان أساس كل أمر وسنامه .

وليس هناك ما يحول دون انصراف المعنى العام للقوة إلى الدولة كشخصية اعتبارية ، فيمكن للدولة أن يكون لديها المقدرة المادية الاقتصادية والعسكرية والمقدرة العقيدية عندما تتبنى عقيدة معينة تبذل كل ما في وسعها من أجل حمايتها والدفاع عنها وترقيتها والدعوة إليها ، وعندما تجتمع للدولة عناصر القوة المذكورة تحوز احترام المجتمع الدولي وتقديره .

وينصرف معنى القوة في العمل الإداري إلى العنصر البشرى بصفة خاصة عكس الصلاحية التي تنصرف – كما سبق الإيضاح – إلي النظام الإداري عموماً وإلي كل جزئياته وعناصره التي من ضمنها العنصر البشرى ، ومعنى ذلك أن الصلاحية هي قيمة أشمل وأعم من القوة .

ثانياً : مفهوم الأمانة :

أما الأمانة كقيمة فهي كذلك بحد ذاتها ، وهى في مفهومها العام تعنى أداء الحقوق إلى ذويها غير منقوصة في قيمتها أو متأخرة عن أجلها ، والحقوق عديدة تبدأ من حق الخالق على عباده، ثم حق النفس على صاحبها ، وحق الناس على الناس ، وحق الكائنات والموجودات على الناس ، وسنزيد ذلك إيضاحاً في مواضعه .

وقد اقترنت القوة بالأمانة لاحتياج كل منهما إلي الأخرى احتياجاً يؤكد معناها ومضمونها، فالأمانة تحتاج إلى القوة التي تحميها والعزيمة التي تؤديها إلى أصحابها ، كما أن القوة تحتاج إلي أمانة في استخدامها حتى لا تتجاوز حدودها وبصفة خاصة أنها تثير الحمية والاندفاع ، وعندئذ فالأمانة تعنى الحكمة في استخدام القوة ، وسنولى ذلك تفصيلاً بعد قليل .

المبحث الثاني

القوة والأمانة في القرآن والسنة

تولت مصادر الطرح الإسلامي المتمثلة في القرآن والسنة قيمتي القوة والأمانة بتفصيل وشرح يؤكد قيمتيهما ومكانتيهما في نسق القيم الإدارية الإسلامية ، ويمكن إيضاح ذلك في الآتي :

أولاً : القوة والأمانة في القرآن الكريم :

لقد جاءت القوة في القرآن الكريم غير مردوفة بالأمانة وحملت معانٍ عديدة ، كما جاءت الأمانة كذلك غير مسبوقة بالقوة وحملت معانٍ عديدة ، ومن الأهمية بمكان دراسة كل من القوة والأمانة بمفردها للوقوف على معناها العام ثم دراستهما مرتبطتين ببعضها لنقف على معناهما حال الارتباط ، ونتابع ذلك من خلال الآتي :

❖ **معنى القوة :**

جاءت القوة في القرآن الكريم تحت عدة أشكال وصور ، يمكن تناولها في الآتي :

– **قوة الله عز وجل :** وهى قوة مطلقة لا تحدها حدود ولا تنتهي عند مديات ، وتشمل كل أشكال وصور القوة ، قال تعالى ﴿ وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يَتَّخِذُ مِن دُونِ ٱللَّهِ أَندَادًا يُحِبُّونَهُمْ كَحُبِّ ٱللَّهِ ۖ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَشَدُّ حُبًّا لِّلَّهِ ۗ وَلَوْ يَرَى ٱلَّذِينَ ظَلَمُوٓا۟ إِذْ يَرَوْنَ ٱلْعَذَابَ أَنَّ ٱلْقُوَّةَ لِلَّهِ جَمِيعًا وَأَنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعَذَابِ ﴾ [١] .

وقال تعالى ﴿ كَدَأْبِ ءَالِ فِرْعَوْنَ ۙ وَٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۚ كَفَرُوا۟ بِـَٔايَـٰتِ ٱللَّهِ فَأَخَذَهُمُ ٱللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ قَوِىٌّ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾ [٢] .

---

١ . سورة البقرة : ١٦٥ .

٢ . سورة الأنفال : ٥٢ .

وقال تعالى ﴿ فَلَمَّا جَآءَ أَمۡرُنَا نَجَّيۡنَا صَٰلِحٗا وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مَعَهُۥ بِرَحۡمَةٖ مِّنَّا وَمِنۡ خِزۡيِ يَوۡمِئِذٍۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡعَزِيزُ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ ٱلَّذِينَ أُخۡرِجُواْ مِن دِيَٰرِهِم بِغَيۡرِ حَقٍّ إِلَّآ أَن يَقُولُواْ رَبُّنَا ٱللَّهُۗ وَلَوۡلَا دَفۡعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعۡضَهُم بِبَعۡضٖ لَّهُدِّمَتۡ صَوَٰمِعُ وَبِيَعٞ وَصَلَوَٰتٞ وَمَسَٰجِدُ يُذۡكَرُ فِيهَا ٱسۡمُ ٱللَّهِ كَثِيرٗاۗ وَلَيَنصُرَنَّ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ مَا قَدَرُواْ ٱللَّهَ حَقَّ قَدۡرِهِۦٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿ وَرَدَّ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ بِغَيۡظِهِمۡ لَمۡ يَنَالُواْ خَيۡرٗاۚ وَكَفَى ٱللَّهُ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ٱلۡقِتَالَۚ وَكَانَ ٱللَّهُ قَوِيًّا عَزِيزٗا ﴾ [4] .

وقال تعالى ﴿ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمۡ كَانَت تَّأۡتِيهِمۡ رُسُلُهُم بِٱلۡبَيِّنَٰتِ فَكَفَرُواْ فَأَخَذَهُمُ ٱللَّهُۚ إِنَّهُۥ قَوِيّٞ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ ﴾ [5] .

وقال تعالى ﴿ ٱللَّهُ لَطِيفُۢ بِعِبَادِهِۦ يَرۡزُقُ مَن يَشَآءُۖ وَهُوَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡعَزِيزُ ﴾ [6] .

وقال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ هُوَ ٱلرَّزَّاقُ ذُو ٱلۡقُوَّةِ ٱلۡمَتِينُ ﴾ [7] .

---

[1] . سورة هود : ٦٦ .

[2] . سورة الحج : ٤٠ .

[3] . سورة الحج : ٧٤ .

[4] . سورة الأحزاب :٢٥ .

[5] . سورة غافر : ٢٢ .

[6] . سورة الشورى : ١٩ .

[7] . سورة الذاريات : ٥٨ .

وقال تعالى ﴿ لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَن يَنصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴾ [1]

وقال تعالى ﴿ كَتَبَ اللَّهُ لَأَغْلِبَنَّ أَنَا وَرُسُلِي إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴾ [2] .

– قوة الإيمان : الشكل الثاني من أشكال القوة التي وردت في القرآن الكريم هو قوة الإيمان عند كافة مخلوقات الله من الملائكة والناس ، قال تعالى ﴿ وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَكُمْ وَرَفَعْنَا فَوْقَكُمُ الطُّورَ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُم بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿ وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَكُمْ وَرَفَعْنَا فَوْقَكُمُ الطُّورَ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُم بِقُوَّةٍ وَاسْمَعُوا قَالُوا سَمِعْنَا وَعَصَيْنَا وَأُشْرِبُوا فِي قُلُوبِهِمُ الْعِجْلَ بِكُفْرِهِمْ قُلْ بِئْسَمَا يَأْمُرُكُم بِهِ إِيمَانُكُمْ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾ [4] .

وقال تعالى ﴿ وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَاحِ مِن كُلِّ شَيْءٍ مَّوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِّكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِهَا سَأُرِيكُمْ دَارَ الْفَاسِقِينَ ﴾ [5] .

وقال تعالى ﴿ وَإِذْ نَتَقْنَا الْجَبَلَ فَوْقَهُمْ كَأَنَّهُ ظُلَّةٌ وَظَنُّوا أَنَّهُ وَاقِعٌ بِهِمْ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُم بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾ [6] .

---

[1] . سورة الحديد : ٢٥ .

[2] . سورة المجادلة : ٢١ .

[3] . سورة البقرة : ٦٣ .

[4] . سورة البقرة : ٩٣ .

[5] . سورة الأعراف : ١٤٥ .

[6] . سورة الأعراف : ١٧١ .

وقال تعالى ﴿يَٰيَحْيَىٰ خُذِ ٱلْكِتَٰبَ بِقُوَّةٍ ۖ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحُكْمَ صَبِيًّا ﴾ [1] .

– القوة المادية : الشكل الثالث من أشكال القوة الذي ورد في القرآن الكريم هو القوة المادية الجسمانية والاستعداد الحربي وغيرها من أشكال القـوة المادية ، قال تعالى ﴿وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنفِقُوا۟ مِن شَىْءٍ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿كَٱلَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ كَانُوٓا۟ أَشَدَّ مِنكُمْ قُوَّةً وَأَكْثَرَ أَمْوَٰلًا وَأَوْلَٰدًا فَٱسْتَمْتَعُوا۟ بِخَلَٰقِهِمْ فَٱسْتَمْتَعْتُم بِخَلَٰقِكُمْ كَمَا ٱسْتَمْتَعَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِكُم بِخَلَٰقِهِمْ وَخُضْتُمْ كَٱلَّذِى خَاضُوٓا۟ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ حَبِطَتْ أَعْمَٰلُهُمْ فِى ٱلدُّنْيَا وَٱلْءَاخِرَةِ ۖ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْخَٰسِرُونَ ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿وَيَٰقَوْمِ ٱسْتَغْفِرُوا۟ رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوٓا۟ إِلَيْهِ يُرْسِلِ ٱلسَّمَآءَ عَلَيْكُم مِّدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَىٰ قُوَّتِكُمْ وَلَا تَتَوَلَّوْا۟ مُجْرِمِينَ ﴾ [4] .

وقال تعالى ﴿قَالَ لَوْ أَنَّ لِى بِكُمْ قُوَّةً أَوْ ءَاوِىٓ إِلَىٰ رُكْنٍ شَدِيدٍ ﴾ [5] .

وقال تعالى ﴿ وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّتِى نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَٰثًا تَتَّخِذُونَ أَيْمَٰنَكُمْ دَخَلًۢا بَيْنَكُمْ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِىَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ ۚ إِنَّمَا يَبْلُوكُمُ ٱللَّهُ بِهِۦ ۚ وَلَيُبَيِّنَنَّ لَكُمْ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ مَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴾ [6] .

---

[1] . سورة مريم : ١٢ .

[2] . سورة الأنفال : ٦٠ .

[3] . سورة التوبة : ٦٩ .

[4] . سورة هود : ٥٢ .

[5] . سورة هود : ٨٠ .

[6] . سورة النحل : ٩٢ .

وقال تعالى ﴿ وَلَوْلَآ إِذْ دَخَلْتَ جَنَّتَكَ قُلْتَ مَا شَآءَ ٱللَّهُ لَا قُوَّةَ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ إِن تَرَنِ أَنَا۠ أَقَلَّ مِنكَ مَالًا وَوَلَدًا ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ قَالُوا۟ نَحْنُ أُو۟لُوا۟ قُوَّةٍ وَأُو۟لُوا۟ بَأْسٍ شَدِيدٍ وَٱلْأَمْرُ إِلَيْكِ فَٱنظُرِى مَاذَا تَأْمُرِينَ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ إِنَّ قَـٰرُونَ كَانَ مِن قَوْمِ مُوسَىٰ فَبَغَىٰ عَلَيْهِمْ ۖ وَءَاتَيْنَـٰهُ مِنَ ٱلْكُنُوزِ مَآ إِنَّ مَفَاتِحَهُۥ لَتَنُوٓأُ بِٱلْعُصْبَةِ أُو۟لِى ٱلْقُوَّةِ إِذْ قَالَ لَهُۥ قَوْمُهُۥ لَا تَفْرَحْ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْفَرِحِينَ ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿ أَوَلَمْ يَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَيَنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَـٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۚ كَانُوٓا۟ أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَأَثَارُوا۟ ٱلْأَرْضَ وَعَمَرُوهَآ أَكْثَرَ مِمَّا عَمَرُوهَا وَجَآءَتْهُمْ رُسُلُهُم بِٱلْبَيِّنَـٰتِ ۖ فَمَا كَانَ ٱللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَـٰكِن كَانُوٓا۟ أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴾ [4] .

وقال تعالى ﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَكُم مِّن ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً ۚ يَخْلُقُ مَا يَشَآءُ ۖ وَهُوَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْقَدِيرُ ﴾ [5] .

وقال تعالى : ﴿ أَوَلَمْ يَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَيَنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَـٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَكَانُوٓا۟ أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً ۚ وَمَا كَانَ ٱللَّهُ لِيُعْجِزَهُۥ مِن شَىْءٍ فِى ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَلَا فِى ٱلْأَرْضِ ۚ إِنَّهُۥ كَانَ عَلِيمًا قَدِيرًا ﴿٤٤﴾ ﴾ [6]

---

[1] . سورة الكهف : ٣٩ .

[2] . سورة النمل : ٣٣ .

[3] . سورة القصص : ٧٦ .

[4] . سورة الروم : ٩ .

[5] . سورة الروم : ٥٤ .

[6] . سورة فاطر : ٤٤ .

وقال تعالى : ﴿ أَوَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ كَانُوا مِن قَبْلِهِمْ كَانُوا هُمْ أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَآثَارًا فِي الْأَرْضِ فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ وَمَا كَانَ لَهُم مِّنَ اللَّهِ مِن وَاقٍ ﴾[1] .

وقال تعالى ﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ كَانُوا أَكْثَرَ مِنْهُمْ وَأَشَدَّ قُوَّةً وَآثَارًا فِي الْأَرْضِ فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُم مَّا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ فَأَمَّا عَادٌ فَاسْتَكْبَرُوا فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَقَالُوا مَنْ أَشَدُّ مِنَّا قُوَّةً أَوَلَمْ يَرَوْا أَنَّ اللَّهَ الَّذِي خَلَقَهُمْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يَجْحَدُونَ ﴾ [3] ، وقد جمعت هذه الآية الكريمة بين قوة الحق تبارك وتعالى وقوة قوم عاد .

وقال تعالى ﴿ وَكَأَيِّن مِّن قَرْيَةٍ هِيَ أَشَدُّ قُوَّةً مِّن قَرْيَتِكَ الَّتِي أَخْرَجَتْكَ أَهْلَكْنَاهُمْ فَلَا نَاصِرَ لَهُمْ ﴾ [4] .

وقال تعالى ﴿ عَلَّمَهُ شَدِيدُ الْقُوَىٰ ﴾ [5] ، والمقصود في هذه الآية هو أمين السماء والوحي جبريل عليه السلام ، وقد جمع بين القوة المادية وقوة الإيمان بالله .

وقال تعالى ﴿ ذِي قُوَّةٍ عِندَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ﴾ [6] ، وهذه الآية الكريمة أيضاً تدل على قوة وقدر ومكانة جبريل عليه السلام عند ربه .

وقال تعالى ﴿ فَمَا لَهُ مِن قُوَّةٍ وَلَا نَاصِرٍ ﴾ [7] .

---

[1] . سورة غافر : ٢١ .
[2] . سورة غافر : ٨٢ .
[3] . سورة فصلت : ١٥ .
[4] . سورة محمد : ١٣ .
[5] . سورة النجم : ٥ .
[6] . سورة التكوير : ٢٠ .
[7] . سورة الطارق : ١٠ .

- **قوة المال** : آخر أشكال القوة التي وردت في القرآن الكريم هي قوة المال ، قال تعالى ﴿ قَالَ إِنَّمَآ أُوتِيتُهُۥ عَلَىٰ عِلْمٍ عِندِىٓ ۚ أَوَلَمْ يَعْلَمْ أَنَّ ٱللَّهَ قَدْ أَهْلَكَ مِن قَبْلِهِۦ مِنَ ٱلْقُرُونِ مَنْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُ قُوَّةً وَأَكْثَرُ جَمْعًا ۚ وَلَا يُسْـَٔلُ عَن ذُنُوبِهِمُ ٱلْمُجْرِمُونَ ﴾ [1] .

❖ معنى الأمانة :

أما الأمانة فقد جاءت في القرآن الكريم على صورتين تحمل كل صورة مرتبة من مراتب الأمانة ، وجاءت الصورة الأولى لتكون أكثر أهمية لكونها تحسم كثيراً من القضايا المتعلقة بمسألة الجبر والاختيار، أما الصورة الثانية فجاءت لتحمل المعنى القريب للأمانة وهو أداء الحقوق عموماً المادي منها والمعنوي ، ويمكن إيضاح الإجمال فيما يلي :

- **الأمانة في معناها المطلق** : الأمانة في معناها المطلق تعنى الاحتفاظ بحرية الاختيار في قبول التكليف ، قال تعالى ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا ٱلْأَمَانَةَ عَلَى ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱلْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا ٱلْإِنسَـٰنُ ۖ إِنَّهُۥ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾ [2] .

في الآية العظيمة السابقة يخاطب الحق تبارك وتعالى عباده موضحاً معنى الأمانة في معناها المطلق العام ، بأنها حرية الاختيار في قبول التكليف بأوامر الله ، وهذا يعنى أن كافة المخلوقات كانت أمام خيارين :

○ **الخيار الأول** : أن لا يتمتعون بحرية اختيار قبول التكليف بأوامر الله ، ويختارون منذ البداية طاعة الله أبداً وهذا حالهم ، ومن ثم فمن اختار هذا الخيار قد قطع على نفسه حرية الاختيار مرة أخرى، ولم يعد لديه ما يؤتمن عليه وهو حرية الاختيار بين الطاعة

---

[1] . سورة القصص : ٧٨ .

[2] . سورة الأحزاب : ٧٢ .

والمعصية ، فهو مطيع لأوامر الله أبداً ، وتأتى هنا أبدع صور التخيير وأروع أشكال الاختيار ، فقد عرض الحق تبارك وتعالى على السماوات والأرض والجبال وهى أعظم المخلوقات حجماً وأثراً في الكون، عرض عليهم الأمانة وهى أن يحتفظوا بحرية الاختيار في قبول التكليف بأوامر الله ، والعرض يعنى أخذ الرأي الذي سينبني عليه وضع وحالة بذاتها ، فما كان من المخيرين الذين هم السماوات والأرض والجبال إلا أن أعلنوا رأيهم بالرفض " فأبين " أن يتمتعوا بحرية الاختيار في قبول التكليف التي هي الأمانة ، ولقد جاء الرفض خوفاً من صعوبة الاختيار ، لأن هذه المخلوقات لم تأمن على نفسها فتنة الاختيار ، فقد ترفض الانصياع والطاعة لأوامر الله وتسير في طريق المعصية وهذا ما فعله الإنسان عندما حمل أمانة الاختيار .

○ **والخيار الثاني :** أن يتمتعوا بحرية اختيار قبول التكليف وهى الأمانة ، وقد رفض المخيرون منذ البداية هذا الخيار وفضلوا عليه أن يكونوا طائعين لله أبداً ، قال تعالى ﴿ ثُمَّ ٱسْتَوَىٰٓ إِلَى ٱلسَّمَآءِ وَهِىَ دُخَانٌ فَقَالَ لَهَا وَلِلْأَرْضِ ٱئْتِيَا طَوْعًا أَوْ كَرْهًا قَالَتَآ أَتَيْنَا طَآئِعِينَ ﴾[1] .

وهذا هو شأن المخيرين فهم منذ البداية اختاروا الثبات والاستمرار على الطاعة ، قال تعالى ﴿ تُسَبِّحُ لَهُ ٱلسَّمَٰوَٰتُ ٱلسَّبْعُ وَٱلْأَرْضُ وَمَن فِيهِنَّ ۚ وَإِن مِّن شَىْءٍ إِلَّا يُسَبِّحُ بِحَمْدِهِۦ وَلَٰكِن لَّا تَفْقَهُونَ تَسْبِيحَهُمْ ۗ إِنَّهُۥ كَانَ حَلِيمًا غَفُورًا ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ وَٱلنَّجْمُ وَٱلشَّجَرُ يَسْجُدَانِ ﴾ [3] .

---

[1] . سورة فصلت : ١١ .

[2] . سورة الإسراء : ٤٤ .

[3] . سورة الرحمن : ٦ .

وحصيلة ما تقدم أن المخلوقات التي اختصت من قبل الله سبحانه وتعالى بالتخيير فيما يتعلق بحمل الأمانة التي هي الاحتفاظ بحرية الاختيار في قبول التكليف قد مارست حقها في الاختيار وفق أروع صورة ولكنها اختارت مرة واحدة ، اختارت أن يكون وضعها الدائم الأبدي هو الطاعة لله سبحانه وتعالى .

أما الإنسان فقد اختار البديل الثاني ، حيث اختار أن يحتفظ لنفسه بحرية الاختيار دوماً في أن يقبل التكليف بأوامر الله أو لا يقبل ، وقد جاء هذا الاختيار نتيجة جهله وترتب عليه أن ظلم نفسه ، لأنه جهل عاقبة اختيار هذا البديل .

ومن ثم أصبحت حرية الإنسان في اختيار قبول الالتزام بتكاليف الله أو رفضه الالتزام بها أمانة مؤتمن عليها ، فان اختار قبول الالتزام وانصاع لأوامر الله فقد أدى ما عليه من أمانة ، وأما إذا اختار رفض الالتزام بأوامر الله فقد خان الأمانة ، قال تعالى ﴿ إِنَّا هَدَيْنَٰهُ ٱلسَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا ﴾ [1] .

وقال تعالى﴿ أَلَمْ نَجْعَل لَّهُۥ عَيْنَيْنِ ۝٨ وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ ۝٩ وَهَدَيْنَٰهُ ٱلنَّجْدَيْنِ ۝١٠ فَلَا ٱقْتَحَمَ ٱلْعَقَبَةَ ۝١١ ﴾[2] .

وقال تعالى ﴿ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّىٰهَا ۝٧ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَىٰهَا ۝٨ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّىٰهَا ۝٩ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّىٰهَا ۝١٠ ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿ لَآ إِكْرَاهَ فِى ٱلدِّينِ ۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَىِّ ۚ فَمَن يَكْفُرْ بِٱلطَّٰغُوتِ وَيُؤْمِنۢ بِٱللَّهِ فَقَدِ ٱسْتَمْسَكَ بِٱلْعُرْوَةِ ٱلْوُثْقَىٰ لَا ٱنفِصَامَ لَهَا ۗ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ [4] .

[1] . سورة الإنسان : ٣ .

[2] . سورة البلد : ٨ : ١١ .

[3] . سورة الشمس : ٧ : ١٠ .

[4] . سورة البقرة : ٢٥٦ .

وقال تعالى ﴿ وَقُلِ ٱلْحَقُّ مِن رَّبِّكُمْ ۖ فَمَن شَآءَ فَلْيُؤْمِن وَمَن شَآءَ فَلْيَكْفُرْ ۚ إِنَّآ أَعْتَدْنَا لِلظَّٰلِمِينَ نَارًا أَحَاطَ بِهِمْ سُرَادِقُهَا ۚ وَإِن يَسْتَغِيثُوا۟ يُغَاثُوا۟ بِمَآءٍ كَٱلْمُهْلِ يَشْوِى ٱلْوُجُوهَ ۚ بِئْسَ ٱلشَّرَابُ وَسَآءَتْ مُرْتَفَقًا ﴾ [1] .

والحاصل أن الإنسان قد أختار مرتين : **الأولى** :عندما عرضت عليه الأمانة حيث قرر أن يحملها ، وهى تعنى أن يحتفظ بحرية الاختيار في قبول التكليف بأوامر الله ، **والثانية** : أن يكون دائم الاختيار ، فهو إما أن يلتزم بطاعة الله وتقواه فيؤدى الأمانة ، وإما أن يلتزم بمعصية الله ومخالفة أوامره فيخون أمانة حرية الاختيار .

– **الأمانة بمعنى أداء الحقوق** : الأمانة في معناها القريب تعنـى أداء الحقوق ، أي أن يؤدى الإنسان حقوق الغير التي ائتمن عليها ، والحقوق تتعدد وتتنوع ، ويمكن تناولها فيما يلي :

○ حقوق الله على الناس : وحق الله على الناس هو أن يؤدى الإنسان الأمانة التي ائتمنه الله عليها وهى حرية اختيار قبول التكليف ، فيحسن الاختيار ويختار طاعة الله ولزوم أوامره واجتناب نواهيه وبذلك يكون قد أدى الأمانة تجاه خالقه ، قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَٰنَٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ هُمْ لِأَمَٰنَٰتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَٰعُونَ ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ هُمْ لِأَمَٰنَٰتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَٰعُونَ ﴾ [4] .

---

[1] . سورة الكهف : ٢٩

[2] . سورة الأنفال : ٢٧ .

[3] . سورة المؤمنون : ٨ .

[4] . سورة المعارج : ٣٢ .

○ حقوق النفس على صاحبها : كذلك هناك حقوق للنفس على صاحبها ، وتتمثل تلك الحقوق في ألا يظلم الإنسان نفسه عندما يحملها على فعل المعاصي ويبعدها عن طريق الطاعة، قال تعالى ﴿ وَمَا ظَلَمْنَاهُمْ وَلَٰكِن ظَلَمُوا أَنفُسَهُمْ ۖ فَمَا أَغْنَتْ عَنْهُمْ آلِهَتُهُمُ الَّتِي يَدْعُونَ مِن دُونِ اللَّهِ مِن شَيْءٍ لَّمَّا جَاءَ أَمْرُ رَبِّكَ ۖ وَمَا زَادُوهُمْ غَيْرَ تَتْبِيبٍ ﴾ [1] .

○ حقوق الناس : وهناك أيضا حقوق الناس التي يلتزم الفرد بأدائها حيث أنه مؤتمن عليها ، قال تعالى ﴿ وَإِن كُنتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ ۖ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي اؤْتُمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ۗ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ ۚ وَمَن يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ [3] .

○ حقوق الإنسان تجاه المخلوقات : كذلك هناك حقوق الإنسان تجاه مخلوقات الله في الكون، حيث يتوجب على الإنسان أن يتعامل مع مخلوقات الله وموجوداته في الكون بالإصلاح وعدم الإفساد والعبث ، فهي مسخرة لخدمته ، قال تعالى ﴿ وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ ﴾ [4] .

[1] . سورة هود : ١٠١ .
[2] . سورة البقرة : ٢٨٣ .
[3] . سورة النساء : ٥٨ .
[4] . سورة البقرة : ٢٠٥ .

❖ اقتران القوة بالأمانة :

كذلك جاءت القوة في القرآن الكريم مقترنة بالأمانة ، قال تعالى ﴿قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ ٱلْجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ ۖ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴾ [1] .

وفي هذه الآية الكريمة يعرض عفريت الجن على نبي الله سليمان أن يأتي بعرش بلقيس ملكة سبأ بسرعة فائقة ، ويؤكد ذلك بأنه قوى أمين ، وقد عبر هنا بالقوة التي تعنى المقدرة والمكنة في القوة المادية والجسمانية ، وكذا في السرعة ، ثم أردف القوة بالوصف السابق بالأمانة ليبين أنه سيكون أميناً على عرش بلقيس ، فلن يسلب منه شيئاً ولن يهتك أسراره ، كما أنه لن يستغل قوته في أمور خارجه عن السواء ، فهو أمين في استخدامه لقوته ، وهذا يوضح أن من الجن مؤمنين أمناء .

وقال تعالى ﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَـٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِيُّ ٱلْأَمِينُ ﴾ [2] .

وكذلك في هذه الآية الكريمة جاءت القوة مقترنة ومردوفة بالأمانة ، وقد رأت ابنة نبي الله شعيب بحصافة وخبرة أن شرطي العامل الجيد في الوضعية التي تصفها الآية الكريمة ، وهى الزحام على المرعى والسقيا مع رعاء أشداء هو أن يكون العامل قوياً حتى يقدر على مزاحمة الرعاء وسقاية الماشية ، وحصيلة ذلك القدرة والمكنة على أداء العمل على أكمل وجه ، وكذلك أن يكون العامل أميناً في حسن رعاية الأموال المؤتمن عليها ، ولقد أصابت ابنه شعيب حيث صاغت لنا إحدى أهم قيم النظام الإداري الإسلامي وهى القوة والأمانة ، فقد خبرت ذلك وباشرته مع أختها قبل مجيء موسى عليه السلام ، فقد كان أبوهما شيخاً كبيراً .

---

[1] . سورة النمل : ٣٩ .

[2] . سورة القصص : ٢٦ .

ثانياً : القوة والأمانة في السنة المطهرة :

بالرغم من أن قيمتي القوة والأمانة لم يردا في السنة مقترنتين ببعضهما إلا أنهما دائماً يعنيان مضمونهما الذي سبق إيضاحه في المعنى العام وفى آيات الذكر الحكيم ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال التحليل التالي :

❖ معنى القوة في السنة :

جاءت القوة في السنة لتعنى القوة الجسمانية والمادية والقدرة على أداء العمل والإجادة فيه ، وفى ذلك جاء حديث الرسول الكريم حيث قال صلى الله عليه وسلم " **المؤمن القوى خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفى كل خير** " .

وقد جمع هذا الحديث أشكال القوة ، فالقوة الجسمانية وقوة الإيمان وقوة الفطنة والكياسة والقدرة على أداء العمل وإتقانه كلها تدخل تحت معنى القوة الذي ورد في هذا الحديث .

وقال صلى الله عليه وسلم" **ليس الشديد بالصرعة ولكن الشديد هو الذي يملك نفسه عند الغضب** " ويضيف هذا الحديث الشريف بعداً جديداً للقوة حيث تعنى القدرة على السيطرة على النفس عند الغضب ، وبقليل من التعمق نصل إلي نتيجة مؤداها أن مكنة السيطرة على النفس وكبح جماحها هي أساس القوة ومصدر كافة الأشكال الأخرى ، فإذا أمكن للإنسان السيطرة على نفسه وإلزامها بطريق الإيمان والتقوى فهو قوى الإيمان ، وإذا أمكنه إلزام نفسه بأداء واجبات العمل كما هو مطلوب فهو قوى في عمله .. وهكذا .

❖ معنى الأمانة في السنة :

أما الأمانة فقد وردت في السنة لتعنى معناها القريب المرتبط بأداء الحقوق لأصحابها عموماً، وبصفة خاصة الحقوق المادية المتعلقة بالآخرين ، أما الأمانة في معناها المطلق العام – كما سبق وأوضحناها – فقد تركت للحق تبارك وتعالى ليقول فيها القول الفصل وقد فصلنا .

وفى قيمة الأمانة ورد حديث الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " **أدى الأمانة إلي من ائتمنك ولا تخن من خانك** " وهو يحث على أداء الحقوق عموماً مهما كان رد فعل الآخرين، فالعداوة والخصام والخلاف ليست مبررات للخيانة وترك الأمانة .

ثم يرقى الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم قيمة الأمانة إلي مرتبة الإمارة وولاية الأمر ، فيقول " **ما من وال يلي رعيته من المسلمين فيموت وهو غاش لهم إلا حرم الله عليه الجنة** " فولى الأمر سواء أكان على ولاية عامة أو على ولاية خاصة لا ينبغي له أن يخون أو يغش من هم تحت ولايته ، فالولاية أمانة ينبغي أداؤها .

ويقول صلى الله عليه وسلم في ذات المعنى " **من أخون الخيانة تجارة الوالي في رعيته** " فالمسئول لا يغش ولا يتاجر بمهام وتبعات عمله ومسئولياته .

ثم يأتي الحكم العام في مسألة الأمانة على لسان الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ، حيث قال " **من غشنا فليس منا** " وهذا حكم في غاية الخطورة ، فمن ينحرف عن الالتزام بالأمانة معرض لأن يخرج عن الملة ، والحكم في هذا الحديث مطلق ، كما أن الأمانة فيه كذلك ، فمن لم يلتزم بالأمانة بكافة صورها وأشكالها فهو ليس من جماعة المسلمين .

وهكذا نخلص إلي أن مصدري الطرح الإسلامي القرآن الكريم والسنة المطهرة قد قدما قيمتي القوة والأمانة في دقة ووضوح وبراعة ، لكي يكونا ضمن القيم الإدارية الإسلامية ، التي جاءت منذ أربعة عشر قرناً ونيف ، ولا تزال وستستمر معيناً لا ينضب لمن أراد الاستنباط والأخذ بقوة .

المبحث الثالث

القوة والأمانة من القيم الإدارية الإسلامية

وإذا انتقلنا إلي قيمتي القوة والأمانة في سياق العمل الإداري ، في نطاق النظام الإداري الإسلامي ، سنجد أن هاتين القيمتين يلعبان دور الضابط لسلوك العنصر البشرى ، ويبدو ذلك في أكثر من صورة على النحو التالي :

❖ القوة كقيمة إدارية تنصرف أساساً إلي العنصر البشرى كعنصر يمثل قوام العمل الإداري، ومن ثم فقد كان الاهتمام به وإعداده الإعداد الجيد وترسيخ القيم الأخلاقية في فكره ووجدانه أمراً حيوياً ، والقوة في هذا المضمار تعنى مقدرة العامل على القيام بعمله على خير وجه بل والإجادة فيه ، كما أن القوة تعنى التميز في أداء العمل والخروج عن الاعتيادية .

❖ كذلك فالقوة كقيمة إدارية قد تجمع بين الصلاحية والكفاءة ولكنها تقتصر على العنصر البشرى دون سواه من عناصر النظام الإداري ، فالصلاحية والكفاءة قيمتان تنصرفان إلى جميع عناصر النظام الإداري بما فيها العنصر البشرى ، أما القوة فهي تقتصر على العنصر البشرى وإن كان يمكن سحبها كذلك في بعض الحالات على النظـام الإداري أو بعض عناصره .

❖ أما قيمة الأمانة كقيمة إدارية فهي تنصرف كذلك إلي العنصر البشرى وهى تعنى أداء واجبات ومهام العمل دون نقص أو تقصير .

❖ الأمانة تنصرف في جزء من معناها إلى العلاقات الإنسانية داخل إطار العمل الإداري ، العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ، وبين الزملاء في المستوى الإداري الواحد ، فينبغي

لهذه العلاقات أن تقوم على الأمانة التي تعنى الإخلاص والتفاني والمحبة والتعاطف والإخاء وكل المعاني النبيلة .

❖ كما تتعلق قيمة الأمانة في العمل الإداري بالعلاقة مع المتعاملين مع الجهاز أو المراجعين أو الجمهور الذين تقدم لهم الخدمة ، حيث ينبغي أن تقوم هذه العلاقة على الاحترام والود والتفاني والإخـلاص والتواضع والرحمة ، فالموظف إنما وضع في مكانه الوظيفي لخدمة هؤلاء الناس .

❖ أخيراً تقترن في مجال العمل الإداري قيمة القوة بقيمة الأمانة لأهمية كل قيمة للأخرى ، فثمة تكامل وتناسق بين القيمتين ، فكل منهما لازمة للأخرى لتقويها وتحرسها وتقيها شر الانحراف .

الفصل الخامس

الـرقـابة والتقـويـم الذاتي

قيمة أخرى من قيم النظام الإداري الإسلامي نتناولها في هذا الفصل ، وهي قيمة الرقابة والتقويم الذاتي ، ولعله من الملاحظ بداءة أن هذه القيمة قد تبدو نتيجة منطقية لمجموعة القيم التي سبق وتناولناها بالشرح والتحليل في الفصول الأربعة السابقة ، فكأن قيم الإيمان والتقوى والمسئولية والصلاحية والكفاءة والقوة والأمانة قد أفضت إلى قيمة الرقابة والتقويم الذاتي ، ومعنى ذلك أن القيم المذكورة قد أهلت الفرد وكذا النظام الإداري لأن يراقب ذاته ويقومها انطلاقا من اعتناقه لتلك القيم وتشبعه بها .

وهذه القيمة بالفعل هي إحدى القيم ذات الصبغة السرية النابعة من الذات والمتكونة بفعل مقومات وعناصر كثيرة ، لعل أهمها نسق القيم الإسلامية العامة السائد في البيئة الاجتماعيـــة التي يعمل فيها النظام الإداري الإسلامي ، إضافةً إلي المكونات الفكرية التي تشكل شخصية الفرد المسلم .

وما من شك في أن هذه القيمة تحتاج إلى مواصفات شخصية متفردة ، تملك القوة والقدرة على مواجهة الذات ، وعدم التورع من الاعتراف بالخطأ ، وعدم الاستنكاف من الرجوع إلي الصواب ، والرقابة كمدرك يحمل صفة العمومية والديمومة قبل الفعل وأثناءه وبعده ، أما التقويم فهو دوماً لا يتم إلا بعد الفعل ، لأنه يقوّم الفعل ذاته كحركة وإجراءات ، ثم نتائجه كواقع مادي ملموس ، والتقويم يتم لكيفية أو أسلوب الأداء ، ولحجم وكيفية الإنجاز .

والرقابة كعملية داخلية تتم في منطلقات متتابعة تتجسد في سلوكات من الصعب فصلها عن بعضها إلا بغرض الدراسة والتحليل ، ولكنها تبدو في النهاية في مظهر واحد فقط هو الرغبة في تحقيق المثالية والنموذجية في السلوك والعمل الإداري .

وللرقابة والتقويم الذاتي ثمة طروحات قيمة يمكن استنباطها من المصادر الأساسية للطرح الإسلامي وهى القرآن الكريم والسنة المطهرة ، وبعض نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين من بعده .

والرقابة والتقويم الذاتي على غرار مثيلاتها من القيم الإدارية الأخرى تعتبر مهمة لكفاءة وفعالية النظام الإداري الإسلامي الذي يتفرد بنسق من القيم الإدارية لا يملكه نظام إداري آخر .

في هذا الفصل نتناول قيمة الرقابة والتقويم الذاتي من خلال المباحث الخمسة التالية :

المبحث الأول : معنى الرقابة والتقويم الذاتي .

المبحث الثاني : عوامل وجود قيمة الرقابة والتقويم الذاتي .

المبحث الثالث : كيف تتم عملية الرقابة والتقويـــم الذاتي .

المبحث الرابع : الرقابة والتقويم الذاتي في القــرآن والسنة .

المبحث الخامس : الرقابة والتقويم الذاتي من القيم الإدارية الإسلامية .

المبحث الأول

معنى الرقابة والتقويم الذاتي

الرقابة والتقويم الذاتي تعنى وازعا نابعا من داخل الإنسان للمراجعة المستمرة للسلوك والتصرفات خوفاً من الوقوع في الخطأ والحرص على التزام الأمثل ، ويحوى هذا التعريف عناصر عدة ، يمكن إيضاحها وتحليلها حتى يتضح التعريف من خلال الآتي :

❖ وازع نابع من داخل الإنسان : الرقابة والتقويم الذاتي عبارة عن وازع يتكون بفعل عوامل وتكوينات دينية وأخلاقية وبيئية ، ثم ينبعث من ذات الإنسان ليملى عليه تصرفات وسلوكات بعينها ويحظر عليه أخرى ، وهذا الوازع قد يتكون في مراحل مبكرة من عمـر الإنسان ويظل يلازمه طيلة حياته .

❖ تتمثل مهمة هذا الوازع في مراقبة ومراجعة السلوكات والتصرفات ، فهو يبلور معايير ومقاييس من القيم والمثل والمبادئ والأخلاق المستمدة من مصادر الشريعة الإسلامية ، ثم يقيس عليها تلك السلوكات والتصرفات ، فما وافقها دام واتصل وما خالفها انقطع وانفصل .

❖ هدف المراقبة والتقويم الذاتي هو الخوف من الوقوع في الخطأ بمخالفة القيم والمثل والمبادئ والأخلاق واقتراف السيئات والآثام .

❖ يتمثل التقويم الذاتي في حرص الإنسان المستمر على التزام الأمثل وإحراز النتائج وتحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها .

المبحث الثاني

عوامل تكون قيمة الرقابة والتقويم الذاتي

قيمة الرقابة والتقويم الذاتي عموماً وفى العمل الإداري خصوصاً تتكون نتاج لتفاعل عدة عوامل ، يمكن الإشارة إليها فيما يلي :

❖ **نسق القيم العامة المتأصل في المجتمع :**

يسود في المجتمع المسلم نسق من القيم العامة يساعد في تشكيل شخصية أبنائه ، ويتصل هذا النسق اتصالاً مباشراً بسلوك الإنسان وتصرفاته ، فيحرص الإنسان دائماً على عدم مخالفة هذه القيم في السر والعلن .

❖ **تنشئة الفرد وقوة إيمانه :**

بالإضافة إلى نسق القيم العامة المتأصل في المجتمع ثمة تنشئة الفرد التي مر بها خلال سنوات عمره ، فهي تؤثر تأثير مباشراً على تكوين قيمة الرقابة والتقويم الذاتي ، ويشارك في هذه التنشئة الأسرة والمسجد والمؤسسات التعليمية المقصودة مثل المدرسة والجامعة وغير المقصودة مثل وسائل الإعلام والتثقيف ، ويترتب على أسلوب تنشئة الفرد ترسيخ إيمانه وتزكية القيم الإسلامية العامة السائدة في المجتمع .

❖ **السمات والمواصفات الشخصية :**

كذلك تلعب السمات والمواصفات الشخصية للفرد دوراً مهماً في تكوين قيمة الرقابة والتقويم الذاتي ، فهناك من الأشخاص من يستجيبون بسهولة لنسق القيم العامة ومؤثرات التنشئة الاجتماعية ، وهناك من لا يستجيبون ، وعلى مدى الاستجابة تتوقف عملية تكوين قيمة الرقابة والتقويم الذاتي .

❖ أخيراً يساهم نسق القيم السائد في النظام الإداري نفسه في تكوين قيمة الرقابة والتقويم الذاتي ، فهذه القيمة لا توجد بمفردها في النظام الإداري بل أنها نتاج لقيم أخرى تأتلف منها جميعاً منظومة القيم الإدارية الإسلامية .

المبحث الثالث

كيف تتم عملية الرقابة والتقويم الذاتي

الرقابة والتقويم الذاتي هي قيمة وعملية في آن واحد ، هي قيمة ذات أبعاد إنسانية أخلاقية تتبلور وتتكون بفعل عوامل معينة – كما سبق الإيضاح – ثم تتحول إلى ضابط للسلوك والتصرفات ، فكيف يتم ذلك التحول للقيمة الأخلاقية العقيدية إلى سلوك وتصرفات منضبطة تنحو نحو المثالية وتييم صوب المثالية ، تمر هذه القيمة حتى تتحـول من قيمة إلى سلوك بعدة مراحل ، تستوجب الدراسة تحليلها إلى جزئيات ، ولكنها في الواقع تتم دفعة واحدة من الصعوبة بمكان ملاحظة جزئياتها .

❖ **المرحلة الأولى** : الدقة والرغبة في تحقيق المثالية والبعد عن الخطأ : أول مراحل عملية الرقابة والتقويم الذاتي التي يمارسها الفرد المسلم في نطاق العمل الإداري هي تحرى الدقة في العمل والرغبة في أن يؤدى عمله بطريقة نموذجية ويبتعد عن الخطأ .

❖ **المرحلة الثانية** : المبادرة بتصحيح الخطأ عند اكتشافه والعزم على عدم تكراره : إذا اكتشف الفرد المسلم خطأ في عمله بادر بتصحيحه وعزم على عدم تكراره ، فاكتشاف الخطأ أساسه الدقة التي يباشرها في عمله ، أما العزم على عدم العودة إليه فمرجعه تكوينه الأخلاقي وقوة إيمانه ورغبته في السيطرة على نفسه ومجاهدتها وإجبارها على الامتثال للأصوب .

❖ **المرحلة الثالثة** : قياس النتائج دائماً ومقارنتها بما هو مخـطط ومستهدف : يقع في صميم التقويم الذاتي قياس النتائج بشكل مستديم وعلى فترات زمنية معينة ، ثم مقارنه النتائج بما هو مخطط ومستهدف عند كل مرحلة زمنية ، وهذا القياس يفيد في الوقوف على حجم الإنجاز والتأكد من مطابقته لما هو مخطط .

❖ **المرحلة الرابعة :** قبول التوجيه والنصح : كذلك من ضمن عملية الرقابة والتقويم الذاتي قبول التوجيه والنصح ، فالتوجيه والنصح يعتبرهما المسلم من أهم العوامل المساعدة على تزكية عملية الرقابة وتفعيل عملية التقويم الذاتي .

❖ **المرحلة الخامسة :** طلب المشورة في حالة الجهل وعدم المعرفة : تفرض قيمة الرقابة والتقويم الذاتي على المسلم أن يطلب المشورة في حالة جهله بأمر من الأمور وعدم معرفته له من أصحاب الاختصاص والخبراء حتى يتمكن من إتقان عمله وأدائه بالشكل المطلوب .

المبحث الرابع

الرقابة والتقويم الذاتي في القرآن الكريم والسنة

لقيمة الرقابة والتقويم الذاتي في القرآن الكريم والسنة المطهرة موقع متميز يؤشر إلي قوة العلاقة بين الطرح الإسلامي بخصوص هذه القيمة وبين مصادر ذلك الطرح ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الآتي :

أولاً : الرقابة والتقويم الذاتي في القرآن الكريم :

جاءت قيمة الرقابة والتقويم الذاتي في الذكر الحكيم مرتبة على ثلاث مراحل بما يوضح أهميتها وتأثيرها المتواصل في حياة المسلم الخاصة والعملية ، ويوضح ذلك ما يلي :

❖ **مرحلة الرقابة الدائمة على النفس :**

يبين الحق تبارك وتعالى أن الإنسان مراقب وشاهد على نفسه ، يعلم ما تنوى ويدرك ما تفعل، ومن ثم فينبغي أن تكون لديه المقدرة على منعها من الجنـوح ، ومجاهدتها وإلزامها بالصواب وتعويدها عليه ، قال تعالى ﴿ بَلِ ٱلۡإِنسَٰنُ عَلَىٰ نَفۡسِهِۦ بَصِيرَةٞ ﴾[1] ، والمراقبة تشمل كل الأفعال ، العام منها والخاص ، والسري والمعلن .

❖ **مرحلة العودة عن الخطأ والمبادرة بتصويبه :**

وكنتيجة للرقابة الدائمة من الإنسان على نفسه ، ومغالبتها على التزام الفضائل والمباحات ، وتجنيبها الرذائل والمحرمات ، سرعان ما تعود النفس إلى رشدها وتثوب إلى صوابها ، فتستغفر لذنوبها وتعود إلي الصواب ، ويصف الحق تبارك وتعالى هذه الحالة في كتابه

[1] . سورة القيامة : ١٤ .

العزيز فيقول سبحانه ﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا۟ فَٰحِشَةً أَوْ ظَلَمُوٓا۟ أَنفُسَهُمْ ذَكَرُوا۟ ٱللَّهَ فَٱسْتَغْفَرُوا۟ لِذُنُوبِهِمْ وَمَن يَغْفِرُ ٱلذُّنُوبَ إِلَّا ٱللَّهُ وَلَمْ يُصِرُّوا۟ عَلَىٰ مَا فَعَلُوا۟ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ [1] .

والفاحشة وظلم النفس تشمل كافة الأفعال والأقوال الخارجة على القيم والمبادئ في المعاملات العامة أو في العمل الإداري .

ويقول جل وعلا ﴿ وَإِمَّا يَنزَغَنَّكَ مِنَ ٱلشَّيْطَٰنِ نَزْغٌ فَٱسْتَعِذْ بِٱللَّهِ ۚ إِنَّهُۥ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٠٠﴾ إِنَّ ٱلَّذِينَ ٱتَّقَوْا۟ إِذَا مَسَّهُمْ طَٰٓئِفٌ مِّنَ ٱلشَّيْطَٰنِ تَذَكَّرُوا۟ فَإِذَا هُم مُّبْصِرُونَ ﴿٢٠١﴾ ﴾ [2] .

❖ مرحلة النفس اللوامة التي تلوم صاحبها على الخطأ :

ولا تكتفي النفس الزكية بعودة صاحبها إلي رشده واستغفاره لذنبه ، ولكنها تظل تبكته وتذكره بذنبه وتحثه على عدم العودة إليه ، ومن ثم كانت ترقية المولى عز وجل لهذه النفس إلي مرتبة علية تجعله سبحانه وتعالى يتخذها موضوعا لقسمه ، فيقول ﴿ وَلَآ أُقْسِمُ بِٱلنَّفْسِ ٱللَّوَّامَةِ ﴾ [3] .

ثانياً : الرقابة والتقويم الذاتي في السنة المطهرة :

لقد كان الرسول الكريم يحث المسلمين على أن يراقبون أنفسهم ويراجعون تصرفاتهم حتى يتأكدون من موافقتها لأحكام الشرع الحنيف ، وكان صلى الله عليه وسلم يقول لأصحابه ، " **حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا** " .

والثابت أن الرقابة والتقويم الذاتي كانت نهجاً متبعاً لدى صحابة رسول الله والمسلمين كافة في عهد النبوة ثم في عهد الحلفاء الراشدين بعد ذلك .

---

[1] . سورة آل عمران : ١٣٥ .

[2] . سورة الأعراف : ٢٠٠ - ٢٠١ .

[3] . سورة القيامة : ٢ .

المبحث الخامس

الرقابة والتقويم الذاتي من القيم الإدارية الإسلامية

تعد الرقابة والتقويم الذاتي إحدى القيم الإدارية الإسلامية المهمة التي ينفرد بها النظام الإداري الإسلامي ، وهذه القيمة تختص بالعنصر البشرى الذي يمثل الركن الركين في ذلك النظام ، وهي تزرع بالتنشئة والتربية – كما سبق الإيضاح – ثم تزكى وتدعم من خلال تزكية ودعم أنساق القيم في المجتمع المسلم سواء أكانت قيماً عامة مطلقة أو قيماً خاصة بأوجه النشاط البشرى المختلفة .

ولهذه القيمة أهمية عظيمة في النظام الإداري الإسلامي ، فهي علاوة على كونها تخص ذلك النظام دون غيره من الأنظمة الإدارية المبنية على أفكار بشرية موضوعة ، هي كذلك تجعل من العمل الإداري سلوكاً ذاتياً نابعاً من داخل الإنسان ومرتبطاً بعقيدته وبقوة إيمانه بتلك العقيدة، ومن ثم فتوفر هذه القيمة وتواجدها بين أفراد الجهاز الإداري توفر للكثير من الجهد والوقت المبذولين في تشكيل نظم الرقابة الخارجية .

ومن المتوجب على النظام الإداري الإسلامي أن يعطى هذه القيمة أهميتها ويسعى حثيثاً نحو ترقيتها بكافة السبل والوسائل فهي سمة لذلك النظام ، وصفة من صفات أفراده ، ووسيلة لتخفيف أعبائه ، وآلية نافذة لتحقيق أهدافه وغاياته .

وهكذا قدر لنا الوقوف على جزء من جوانب القيم الإدارية الإسلامية التي يتسم بها النظام الإداري الإسلامي والإدارة الإسلامية ، وتحاول كثير من النظريات والأفكار البشرية في مجال الإدارة العامة أن تضع من المبادئ والأسس ما يتشابه في أهدافه وغاياته وليس في أصوله ومكوناته مع نسق القيم الإدارية الإسلامية ، ولكن شتان بين قيم أصولها ومصادرها

شريعة الله التي اختارها لعباده ، ونماذجها العملية اختبرت وطبقت في دولة الرسول وخلفائه الراشدين ، وأهدافها وغاياتها إعلاء دين الله ، وبين آراء بشرية مصدرها العقل البشرى الذي لا يؤمن دوام رشده وسداده ، ونماذجها لا تزال محل اختبار وتجريب ، وهدفها مصلحة أصحابها .

الباب الرابع

إدارة الأفراد [الوظيفة العامة]

في الإسلام

لقد أفردنا هذا الباب المستقل لدراسة إدارة الأفراد أو الوظيفة العامة في الإسلام ، انطلاقاً من أهمية العنصر البشرى في الإدارة الإسلامية وفى النظام الإداري الإسلامي ، ولقد بدأ المهتمون بالإدارة العامة بالأمس القريب يعيرون العنصر البشرى في الإدارة بعض الأهمية التي هو جدير بها ، في الوقت الذي عرفت الإدارة الإسلامية أهمية هذا العنصر وضرورة انتقائه وفق مواصفات معينة ، وحتمية تدريبه وإعداده إعداداً جيداً ، ومراعاة مشـــاعره وأحاسيسه ، وذلك منذ ظهور الإسلام ، ثم وضع كل ذلك علي محك التجربة في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين فبرزت أمثل النماذج حتى الآن .

وإدارة الأفراد أو الوظيفة العامة أو ما يعرف في الدول الحديثة بجهاز الخدمة المدنيـة ، هـو عبارة عن جهاز أو جهة معينة داخل النظام الإداري تتولى مهمـة تخطـيط وتنظـيم وتوجيـه وإعداد العنصر البشرى ، فكيف يتم استقطاب اكفأ العناصـر البـشرية ؟ وكيـف يـتم إنمـاء قدراتهم ومهاراتهم وإعدادهم للقيام بوظائفهم ؟ وكيف يمكن تهيئة الظـروف لاسـتثمار تلـك القدرات والطاقات بما يحقق في نهاية المطاف أهداف الدولة الإسلامية ؟ كل ذلك وغيره من مهام إدارة الأفراد .

فاختيار العنصر البشرى واستقطاب الأصلح والأكفأ من المسائل المهمـة والحـساسة ، فعليهـا يترتب جل صلاح الجهاز الإداري وكفاءته ، ومن ثم فقد صيغت المعايير والمقاييس الخاصـة بالصلاحية والكفاءة عنـد الاختيـار ، كمـا ترتكـز عمليـة الاختيـار علـى عمليـتين فـرعيتين أخريين هما تصنيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية .

ويلي عملية الاختيار عملية أخرى لا تقل أهمية وحيوية هي عملية إنماء العنصر البـشرى ، والإنماء يعنى رفع كفاءة ومهارة ذلك العنصر من خلال عمليات متعددة ومتشابكة من التعليم والتدريب بأساليب وطرق مختلفة ، وهدف ذلك أن يعطى العنصر البشرى كل ما لديـه مـن طاقة ومقدرة .

والعنصر البشرى كذلك يحتاج إلي تنظيم وترتيب يساعدانه على العطاء والإنجاز ، ويتمثل ذلك في عمليات فرعية داخل إدارة الأفراد أو جهاز الخدمة المدنية مثل عملية الترقية وعملية التدرج الوظيفي ، وما يرتبط بذلك من نظام الرواتب وعمليات تقييم الأداء والنقل ...الخ .

وثمة مسألة ترتبط بالعنصر البشرى أشد الارتباط وتؤثر عليه تأثيراً قوياً وهى مسألة العلاقات الإنسانية داخل النظام الإداري ، ويُلمح من أدبيات الإدارة العامة أن العلاقات الإنسانية تعتبر أحد التوجهات الحديثة في الإدارة العامة ، هذا في الوقت الذي أولت الإدارة الإسلامية وصدق على ذلك نظامها الإداري مسألة العلاقات الإنسانية اهتماماً ملحوظاً منذ نشأة النظام الإداري في دولة الرسول ثم في عهد الخلفاء الراشدين من بعده ، وهذا ما سوف نعمد إلي توضيحه وتفصيله في موضعه من هذا الباب .

وكما أن للعلاقات الإنسانية أهميتها وتأثيرها على العنصر البشرى وعلى عطائه وإنجازه ، كذلك للحوافز تأثيرها الفعال على ذلك العنصر ، وللإدارة الإسلامية خصوصية في هذا المجال تنفرد بها وتتميز .

ويأتي هذا الباب في ستة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : ما هية إدارة الأفراد [الوظيفة العامة] في الإسلام .

الفصل الثاني : الحصول على الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

الفصل الثالث : إنماء الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

الفصل الرابع : استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

الفصل الخامس : العلاقات الإنسانية في النظام الإداري الإســــلامي .

الفصل السادس : الحوافز في النظام الإداري الإسلامي .

الفصل الأول

مـاهيـة إدارة الأفــــراد

[الوظيفة العامة] في الإسلام

إدارة الأفراد كما سبقت الإشارة عملية متعددة المراحل ، تتضمن تحديد الوظيفة العامة ، وكيفية شغلها ، وطرق استقطاب العناصر الملائمة والصالحة ، وطرق الاختيار ، ثم تنظيم الشئون المالية لمن تم اختيارهم ، وكيفية ترقيتهم وتدرجهم في وظائفهم ، وأساليب إعدادهم وتدريبهم ، ومراعاة العلاقات الإنسانية فيما بينهم وأساليب تحفيزهم ، كل هذه المراحل والعمليات الفرعية تشملها إدارة الأفراد كعملية كلية عامة .

وإذا كان ما تقدم هو مفهوم إدارة الأفراد في الإسلام ، وهو لا يختلف عن المفهوم المتعارف عليه في أدبيات الإدارة العامة في الفكر البشرى ، فما هو مفهوم الوظيفة العامة في الإسلام ؟ وهل يختلف عن مفهوم الوظيفة العامة في نظريات الإدارة العامة الأخرى ؟ وهل سبب الاختلاف هو تباين مصادر وأصول الطرح في كلٍ ، أم يرجع الاختلاف إلي عنصر الزمن والتطور البشرى ؟ .

إن المتابع المحص سيجد أن الأصول التي وضعها الإسلام والممارسات العملية في دولة الرسول والخلفاء الراشدين هي نفسها التي توصل إليها وصاغها الفكر الإداري الحديث ، إلا أن ما زاده ذلك الفكر من إضافات هي بمثابة ضوابط تضمن انضباط والتزام العنصر البشرى في أدائه لمهامه ، وتقييم ذلك الأداء لتحقيق الأهداف المرسومة للجهاز الإداري ، ولم يكن الطرح الإسلامي في حاجة إلى تلك الزيادات والإضافات ، حيث استعاض عنها بنسق القيم الإدارية الإسلامية التي تمثل الضابط لسلوك أفراد الجهاز الإداري وتصرفاتهم .

يأتي هذا الفصل في مبحثين على النحو التالي :

المبحث الأول : تعريف إدارة الأفراد في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثاني : أهمية إدارة الأفراد [الوظيفة العامة] في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الأول

تعريف إدارة الأفراد في النظام الإداري الإسلامي

لم تحمل عملية ترتيب واستقطاب وإعداد وتحفيز العاملين في الدولة الإسلامية في عهد الرسول والخلفاء الراشدين اسم إدارة الأفراد ، ولكن تلك العملية كانت تتم بنفس مفرداتها وفعالياتها المتعارف عليها في الوقت الراهـن ، ولعل متابعة عملية اختيار العاملين في الدولة في العهدين المذكورين ، ثم متابعة هؤلاء العاملين ومراقبة أدائهم وتحفيزهم وترهيبهم لتعطى مؤشرات كافية للتأكيد على المضمون الفكري والمدلول الوظيفي لما يعرف بإدارة الأفراد في الإدارة الإسلامية .

فثمة جهود منظمة من قبل جهات مخصوصة في الدولة الإسلامية هـدفها تحليـل وتـصنيف الوظائف العامة ، وشروط شغلها ، واستقطاب أصلح وأقوى العناصر المؤهلة للقيام بها ، ثـم إعداد وتدريب تلك العناصر ، ثم متابعتهم وتـوجيههم ورقـابتهم ، وتهيئـة الظـروف الـتي تمكنهم من الإجادة والإتقان ، وإعطاء كل ما لديهم بما يحقق أهداف الدولة والمجتمع .

ويمكن من تحليل عناصر هـذا التعريـف استيـضاح حقيقـة إدارة الأفـراد في الإدارة والنظـام الإداري الإسلامي بشكل أكثر دقة .

❖ هناك جهات معينه مهمتها الأساسية الاهتمـام بمـسألة تعـيين ومتابعـة أفـراد الجهـاز الإداري بكافة مستوياته ، وكانت الوظائف العامة رفيعة المستوى يتـشاور الرسـول الكـريم مع أصحابه في تحديـد مهامهـا ، وواجباتهـا وصـلاحيات شـاغليها ، والـشروط الواجـب توافرها فيهم ، مثـل إدارة الجيوش ، والولاة والأمراء والعاملين على الزكـاة وخزنـة بيـت المال ...الخ ، وظل ذلك هو دأب الخلفاء الراشدين من بعـده ، أمـا مـستويات الوظـائف

العامة الأقل فكانت من اختصاص هذه المستويات الرفيعة التي يتم اختيارها من قبل رموز المناهج الإسلامي .

❖ ثمة عمليات دقيقة لتحليل وتصنيف الوظائف العامة في الدولة الإسلامية ، تتم على أعلى المستويات وأكثرها خبرة ودراية ، وذلك لتحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف ، وقد لوحظ في هذه العملية مركزية التحليل والتصنيف بالنسبة للوظائف العليا، حيث كانت تتم في رأس المنهاج الإسلامي ، أما الوظائف العامة دون ذلك فكانت هناك لا مركزية بخصوص تحليلها وتصنيفها ، حيث كانت تتم على مستوى المسئوليات الإدارية العليا التي سبق تحديدها من قبل رموز المنهاج الإسلامي .

❖ عمليات الاختيار والاستقطاب لأصلح وأقوى العناصر البشرية تتم وفق الترتيب السابق على مرحلتين : فالوظائف الإدارية العليا يتم اختيار شاغليها بمواصفات وترتيبات خاصة من قبل رأس المنهاج الإسلامي وبمشورة المجلس الشورى ، الرسول الكريم وصحابته ، ثم الخليفة وصحابة رسول الله ومن شهدوا بدراً ، أما الوظائف الإدارية الأقل فيتم اختيار شاغليها من قبل المستويات الإدارية العليا وبناء على اعتبارات الصلاحية والقوة .

❖ ثم تأتى عمليات إنماء العنصر البشرى وتطوير قدراته ومهاراته من خلال التعليم بشتى صوره والتدريب بجميع أشكاله ، وفى هذه العملية تتجلى عظمة الإدارة الإسلامية ، وسبقها المطلق ، حيث كان يقوم بهذه العملية ويساهم فيها بفعالية رموز المنهاج الإسلامي ، الرسول الكريم والخلفاء الراشدون من بعده ، فكان يدرب العاملين بنفسه ، ويلقى إليهم بالنصائح والتوصيات والتوجيهات ، ويستفتح أعمالهم بالبركة والدعاء لهم بالتوفيق والسداد .

❖ وكذلك كانت عمليات متابعة العنصر البشرى ومراقبته بعد تعيينه وتدريبه ، فكان الرسول الكريم يتابع بنفسه أخبار عماله ، ويسأل عن سلوكهم ، فيكافئ المحسن ولو بالثناء والدعاء له ، ويعاقب المسيء بعزله وإقامة الحد عليه إذا ثبت خروجه على الحد ومخالفته تعاليم الدين ، وكذلك كان يفعل خلفاؤه الراشدون .

❖ لقد كان الهدف الأساسي من كل العمليات المتقدمة هو تحقيق هدف الدولة الإسلامية والمجتمع المسلم المتمثل في إعلاء شأن الدين ومرضاة الله وحسن عبادته .

وإذا كان ما تقدم هو مضمون إدارة الأفراد كما استنبطناها من نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين من بعده ، فإن هذا المضمون يحوى الأسس والأصول التي تمثل الإطار العام لإدارة الأفراد في الدولة الإسلامية المعاصرة ، ويمكن لذلك الإطار أن يضيف إلى جانب الأسس والأصول التطورات والمتغيرات والمستجدات المعاصرة التي جاءت بصحبة تطور المجتمع البشرى ، والتطور أحد أهم طبائع الأمور ، فسبحان من كل يوم هو في شأن ، وبذا يكون طرحنا المستقى من أصولنا الإسلامية رسخ الأسس والأصول بالقيّم السديد من التطورات المعاصرة .

المبحث الثاني

أهمية إدارة الأفراد [الوظيفة العامة] في النظام الإداري الإسلامي

منذ نشأة الدولة الإسلامية والعنصر البشرى هو أغلى وأثمن ما تملكه تلك الدولة ، ومن ثم كان تركيز المنهاج الإسلامي على تنشئة وتربية وإعداد الفرد المسلم ليكون فردا صالحا لنفسه ولأسرته ثم لمجتمعه ، أما إذا كان الفرد سيشغل وظيفة عامة فلابد أن يكون الأمر أكثر أهمية وخطورة ، لأن الوظيفة العامة تكليف وليست تشريفاً ، وهى خدمة عامة لأفراد المجتمع لا يبتغى صاحبها من ورائها أي هدف إلا مرضاة الله ولزوم طاعته ونصرة دينه ، ومن ثم كان سمو الوظيفة العامة في الإسلام وترقيتها إلى درجة العبادة .

ويمكن تناول أهمية إدارة الأفراد [الوظيفة العامة] في النظام الإداري الإسلامي من خلال الآتي :

❖ الوظيفة العامة في الإسلام تكليف وليست تشريفاً ، أو بعبارة أكثر دقة هي واجب وليست حقا ، وفى هذا الشأن يقول الرسول الكريم في حديثه الشريف " **إنا والله لا نولّى هذا العمل أحدا سأله أو حرص عليه** " ، ومن ثم كانت الوظيفة العامة وفق الطرح الإسلامي خدمة عامة هدفها الأساسي إشباع حاجات أفراد المجتمع المادية والمعنوية ، وفى ذلك قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "**من ولاه الله أمراً من أمور المسلمين فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عن حاجته يوم القيامة** " ، وظل ذلك هو مفهوم الوظيفة العامة في الدولة الإسلامية المعاصرة وفق الطرح الإسلامي .

❖ الوظيفة العامة ليست وسيلة للكسب ، ولكنها أداة لواجب ديني واجتماعي يفرضه الانتماء للإسلام والإقامة في مجتمع مسلم ، ويتفرع عن ذلك أن نسق القيم التي سبق تناوله

في الباب السابق يمثل جزءاً مهماً من دوافع وحوافز الوظيفة العامة في الإسلام ، فالقيم الإسلامية عموماً والإدارية خصوصاً تحل محل الحوافز المادية .

❖ انطلاقاً من أهمية العنصر البشرى وأهمية ما يقوم به من مهام ووظائف داخل الجهاز الإداري للدولة الإسلامية كان الاهتمام باختيار ذلك العنصر ، من خلال وضع المعايير والمقاييس التي تكفل استقطاب أصلح وأقوى الأفراد ، وعلى رموز المنهاج الإسلامي متابعة ذلك الاختيار ، ولو أنه ينبغي لهم اختيار من يشغل الوظائف العامة العليا وقيادات الجهاز الإداري ومتابعة عمليات اختيار بقية أفراد الجهاز الإداري .

❖ ثمة كثير من المسائل والقضايا الخاصة بأساليب وطرق اختيار الموظفين العموميين ، ثم عمليات تدريبهم ومتابعتهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم وعقابهم متروك للمتغيرات والمستجدات التي تعتري المجتمع المسلم بوصفه جزءاً من المجتمع البشرى ، ولكن ينبغي أن يراعى ألا تخرج نتائج وإفرازات المتغيرات والمستجدات عن إطار الأصول والأسس التي وضعتها الشريعة الإسلامية ، وسوف نتابع ذلك في الفصول التالية من هذا الباب .

❖ أخيراً ينبغي العودة مرة أخرى للتأكيد على أهمية نسق القيم الإسلامية عموماً والإدارية خصوصاً ، حيث يمثل جزءا حيويا من مفردات الوظيفة العامة ، فالفرد الذي لا يرجو من وراء عمله وخدمته إلا مرضاة الله والالتزام بأحكام دينه وإعلاء كلمته والدعوة إليه يتمتع بهمة علية وعزيمة قوية أساسها قيم الإسلام وقيم الإدارة الإسلامية ، ومن ثم يتضح كيف أن نسق القيم الإدارية الإسلامية قد سد ثغرة مهمة فيما يتعلق بأهمية الوظيفة العامة في الدولة الإسلامية المعاصرة .

الفصل الثاني

الحصول على الموارد البشرية

في النظام الإداري الإسلامي

العنصر البشرى أساس العمل الإداري أو الوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي ، ومن هذا المنطلق فإن الحصول على هذا العنصر وإعداده وتأهيله للقيام بدوره في ذلك النظام ، يعتبر إحدى أهم المسائل في الإدارة الإسلامية ، والحصول على العنصر البشرى وإعداده ليس أمراً هيناً ، بل إنه عملية معقدة تتركب من مراحل عديدة ، وتحتاج كل مرحلة لإجراءات وترتيبات مختلفة .

والطرح الإسلامي في هذا الخصوص يساهم بدوره من خلال تشكيله للأصول والأسس والأطر العامة ، أما تفاصيل عملية الحصول على العنصر البشرى وتأهيله فهي رهن بالمتغيرات والمستجدات التي تفرضها الظروف والتطورات التي يمر بها المجتمع الإنساني ، وكذا الإسهامات القيمة للفكر الإداري البشرى ، وهنا لا يفوتنا أن نؤكد على الطبيعة الخاصة للطرح الإسلامي في تعامله وتعاطيه مع الأفكار الأخرى ، فهو إسهام إنساني حضاري يعتمد الحوار والإقناع والاقتناع والعطاء والأخذ منطقاً له ، موجه للجميع ويعطى الجميع دون حساب ودون تفكير في جنس أو ملة ، ويأخذ الأفكار المبدعة الخلاقة دون النظر إلي مصدرها أو هويتها .

أن نهج الطرح الإسلامي في طلب المثالية والنموذجية ، يجعله يسلك كل السبل التي توصله إلي تحقيق هاتين الغايتين ، والعنصر البشرى عامة وفي المجال الإداري خاصة أحد المحاور الرئيسية في سلم أفضليات ذلك الطرح ، ومن ثم كان اهتمام الطرح الإسلامي تجاه أوجه نشاط الإنسان وحركته في الكون بذلك العنصر على اعتبار أنه الفاعل الرئيسي والمحرك الأول لمنظومة الحياة ، حيث استخلفه الله فيه وسخر له كافة المخلوقات والموجودات لعبادة الله الواحد الأحد .

وينسحب اهتمام الطرح الإسلامي بالعنصر البشرى عموماً على العنصر البشرى في مجال العمل الإداري ويتجسد هذا الاهتمام – كما سبق الإيضاح – في صياغة ووضع المعايير التي

تكفل الحصول على العنصر البشرى الذي يتمتع بالصلاحية والقوة في إنجاز مهام الجهاز الإداري ، ويتمثل أول هذه المعايير في عملية تصنيف الوظائف العامة حيث يتم تجميع الوظائف في مجموعات تتسم كل منها بأوصاف وسمات معينة ، وذلك حتى يسهل وضع المؤهلات والصلاحيات المطلوبة فيمن يُطلب لشغل كل وظيفة .

ويعقب ما تقدم مرحلة أخرى تتمثل في تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من العنصر البشرى لكل وظيفة ، والأعداد تنصرف إلي حجم العمالة المطلوبة ، أما النوعيات فتنصرف إلي المؤهلات والإمكانات المطلوب توافرها في العنصر البشرى – والتي سبق وفصلناها – تحت قيمتي الصلاحية والقوة .

وتأتى المرحلة الأخيرة في هذا السياق وهى مرحلة مركبة من ثلاثة إجراءات أو ترتيبات ، أولها : يتمثل في استقطاب العنصر البشرى ، وثانيها : يتجسد في اختيار أصلح العناصر وأقواها ، وثالثها : يتشكل في تعيين العناصر المختارة واعتمادها كقوة فاعلة داخل الجهاز الإداري .

وسوف نتناول عملية الحصول على الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : توصيف وتصنيف الوظائف في الطرح الإداري الإسلامي .

المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثالث : الاستقطاب والاختيار والتعيين في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الأول

توصيف وتصنيف الوظائف في الطرح الإداري الإسلامي

للإدارة الإسلامية باع طويل في مسألة توصيف الوظائف ، حيث خبر رموز المنهاج الإسلامي في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين من بعده هذه المسألة ، فقد كانوا يحددون بكل دقة وتفصيل واجبات كل وظيفة وأهدافها ومسئولياتها ، وكان يتولى عملية التحديد للوظائف الإدارية العليا الرسول الكريم ومجلسه الشورى المكون من صحابته ، ثم بعد ذلك الخليفة ومجلسه الشورى المكون من صحابة الرسول الكريم ممن شهدوا بدراً ، أما بالنسبة إلي تحديد واجبات وأهداف ومسئوليات الوظائف الإدارية دون العليا وهى التي تعرف بالتنفيذية والإشرافية فكان يتولى عملية تحديدها القيادات الإدارية في كل جهاز من أجهزة الدولة وفى كثير من الأحيان بالرجوع إلي الرسول الكريم أو الخليفة الراشد .

أما تصنيف الوظائف بمعناه الدقيق ، والذي يعنى تقسيم الوظائف إلي مجموعات عامة ، ثم إلي مجموعات نوعية ، ثم إلي مجموعات فئات ، فقد ألفه المسلمون الأوائل ثم طوروه بعد ذلك ، ولكنه في دولة الرسول والخلفاء الراشدين كان يتم بشكل عملي كجزء من التنظيم الإداري ، وبدأ أول ما بدأ في تنظيم الجيوش الإسلامية حيث كانت هناك مجموعة وظائف أو مراكز أمراء الجيش ممثلين في القائد العام ثم قائد المقدمة وقائد القلب وقائد الميمنة وقائد الميسرة وقائد المؤخرة ، ومن ثم سمى الجيش الإسلامي بالخميس ، ثم مجموعة وظائف المساعدين لكل قائد ، ثم مجموعة قواد الفرق أو الكتائب .. وهكذا ، كذلك في الجهاز الإداري المدني للدولة الإسلامية عرف تصنيف الوظائف بشكل بسيط يتوائم مع بساطة الجهاز الإداري المدني للدولة في ذلك الوقت ، فيما يتعلق بالعاملين على الزكاة ، ولكنه تطور بعد ذلك وأصبح أكثر تعقيداً في تنظيم الدواوين التي أنشأها الخليفة الراشد عمر بن

الخطاب ، ويلاحظ على التصنيف الوظيفي في ذلك الوقت أنه كان يتسم بالبساطة ولم يتعد كونه وسيلة لتنظيم الوظائف وآلية من آليات عملية الاختيار والتعيين ، وإذا كـان توصـيف وتصنيف الوظائف يجد أسسه وأصوله في النظام الإداري في الدولة الإسلامية الأولى ، فمما لا شك فيه أن الدولة الإسلامية المعاصرة معنية بتطـوير التوصـيف والتـصنيف بمـا يتـوائم مـع المتغيرات والمستجدات وإدخال أقـيم الأفكـار وامثـل الآراء ، ولكـن اعتمـاداً وتأسيـساً علـى الأسس والأصول التي أحرزت قصب السبق في هذا الخصوص .

المبحث الثاني

تخطيط الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي

بعد الانتهاء من توصيف وتصنيف الوظائف على مستوى الجهاز الإداري للدولة ، يتم الانتقال إلي عملية تخطيط الموارد البشرية الخاصة بجهاز الدولة ، وإعطاء بعض المؤشرات التي يستفاد بها في عمليات التعليم والتدريب والإعداد على المستوى العام ، وتتم عملية التخطيط في المعتاد وفق الخطوات التالية :

❖ **الخطوة الأولى** : يتم عملية تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من القوى العاملة من واقع عمليتي التوصيف والتصنيف الوظيفي التي تمت من قبل وذلك للجهاز الإداري ككل .

❖ **الخطوة الثانية** : تحديد ما يفقده الجهاز الإداري من القوى العاملة بسبب التقاعد أو إنهاء الخدمة أو الإقالة أو الاستقالة أو الوفاة أو الترقية والنقل أو الإجازات طويلة الأجل ، وذلك خلال فترة زمنية معينة .

❖ **الخطوة الثالثة** : ومن خلال حساب القوى العاملة الإجمالية المطلوبة للجهاز خلال فترة زمنية معينة ثم حسم ما يفقده الجهاز خلال هذه الفترة يتم التوصل إلي الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة للجهاز الإداري خلال تلك الفترة .

❖ **الخطوة الرابعة** : إمداد أجهزة التخطيط العليا في الدولة بالمؤشرات العامة لنوعية القوى العاملة المطلوبة للجهاز الإداري خلال مدة زمنية معينة ، حتى يتم تخطيط عمليات التعليم بكافة مراحله ومستوياته كمياً ونوعياً ، بحيث يتم التواؤم بين طلبات الجهاز الإداري من القوى العاملة وسياسات التعليم والتدريب على مستوى الدولة .

المبحث الثالث

الاستقطاب والاختيار والتعيين في النظام الإداري الإسلامي

في هذا المبحث نعكف على تحليل ثلاثة خطوات متتالية ومترابطة فيما يتعلق بعملية الحصول على الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي ، وذلك على النحو التالي :

أولاً : الاستقطاب :

يعنى الاستقطاب في هذا الخصوص قيام الجهاز الحكومي بالإخبار عن وجود وظائف شاغرة من خلال وسائل إعلامية معينة تكون أكثر انتشاراً وذيوعاً وأسهل وصولاً إلى كافة أفراد المجتمع .

❖ مبادئ الاستقطاب في النظام الإداري الإسلامي :

ترتكز عملية استقطاب العنصر البشرى لشغل الوظائف الشاغرة في الجهاز الإداري للدولة على مبدأين أساسيين هما :

- **المبدأ الأول :** أن يصل الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلى معظم إن لم يكن كل المؤهلين لشغل تلك الوظائف حتى تتاح فرصة أوسع لاختيار العناصر الأصلح والأقوى .

- **المبدأ الثاني :** أن تتولى جهة واحدة عملية الاستقطاب ، حتى يتم المساواة في المعاملة وإتاحة الفرصة للجميع في التنافس على شغل تلك الوظائف .

❖ وسائل الاستقطاب :

ثمة وسيلتان للاستقطاب يتم استخدام كليهما أو إحداهما حسب توفر العناصر المطلوبة :

- **الوسيلة الأولى** : الإعلان داخل الدولة حيث تزمع إدارة الموارد البشرية منذ البداية الاعتماد على مواطني الدولة في شغل هذه الوظائف ، ولذلك طرقه العديدة مثل الصحف السيارة والمجلات المتخصصة والإذاعة والتلفزيون .

- **الوسيلة الثانية** : الإعلان خارج الدولة وذلك إذا لم يتيسر استقطاب العناصر المطلوبة من المواطنين ، عندئذ تتجه إدارة الموارد البشرية إلى الإعلان خارج الدولة لاستقطاب العناصر النادرة التي لم يتيسر الحصول عليها من الداخل .

ثانياً : الاختيار :

الاختيار هو المرحلة الحاسمة في سبيل الحصول على الموارد البشرية التي يعتمد عليها الجهاز الإداري للدولة الإسلامية وللاختيار في الطرح الإسلامي مبادئ يرتكز عليها ، وله كذلك طرق ووسائل يتم عن طريقها ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الآتي :

❖ **مبادئ الاختيار في الطرح الإسلامي :**

يرتكن الاختيار على ثلاثة مبادئ أساسية تم تناولها في إطار القيم الإدارية الإسلامية بشكل تفصيلي ، ونشير إليها هنا مرة أخرى ولكن بوصفها مبادئ لاختيار العناصر البشرية اللازمة للجهاز الإداري للدولة الإسلامية .

- **الصلاحية** : وهى جملة المؤهلات والمقدرات الفكرية والعلمية والمعرفية الأكثر عمومية والتي تؤشر إلى إمكانية قيام الشخص التي تتوافر فيه للعمل المرشح له ، ويعرفها البعض بالجدارة وهى مرادف للصلاحية ، والصلاحية - كما سبق الإيضاح - مدرك واسع وعام ويشمل العديد من الآفاق والأبعاد في مقدمتها قوة الإيمان بالله ولزوم طاعته والتحلي بالقيم

الإسلامية العامة والإدارية ، ثم يأتي بعد ذلك المقدرات العلمية والمعرفية التي تتعلق بالعمل المرشح له خصوصا والأخرى الأكثر عمومية .

– **القوة :** أما بالنسبة إلى القوة فهي المكنة والقدرة المباشرة على القيام بالعمل المتعلق بالوظيفة الشاغرة دون النظر إلي المؤهلات والمقدرات الأخرى الأكثر عمومية ، ومن ثم يلاحظ أن الصلاحية أوسع واشمل من القوة .

– **الأمانة :** كذلك هناك مبدأ الأمانة حيث يعتبر من المبادئ المهمة التي ترتكن عليها عملية الاختيار في الطرح الإسلامي ، والأمانة بمعناها الضيق المباشر المستهدف في هذا الصدد أن يؤدى العامل واجبات عمله كما ينبغي أن يكون دون نقص أو تقصير ، ولكن الأمانة بمعناها الواسع حيث تعتبر إحدى قيم النظام الإداري الإسلامي لابد أن تكون على صلة وثيقة بالأمانة كمبدأ من مبادئ الاختيار في الطرح الإسلامي ، حيث أن الفرد المسلم سيكون معنياً بشكل أكيد بالأمانة كإحدى قيم النظام الإداري الإسلامي .

❖ الاختبار :

قد يكون من الضروري إجراء بعض الاختبارات بوصفها أداة من أدوات التقييم لإظهار الفروق الفردية بين المتقدمين وبالتالي اختبار مبادئ الاختيار من صلاحية وقوة وأمانة ، وهناك ثلاثة أشكال للاختبار يمكن اختيار أي شكل منها حسب طبيعة الوظيفة المتقدم لها :

– **الاختبار الكتابي :** حيث يتم اختبار المتقدمين كتابياً لاختبار ما لديهم من معلومات ومعارف فكرية ونظرية .

- **الاختبار الشفهي** : حيث تجرى مقابلات مع المتقدمين يتم خلالها مناقشتهم في مهام وواجبات العمل المرشحين له .

- **الاختبار العملي** : حيث يتم اختبار المتقدم للوظيفة ذات المهام العملية بأداء بعض تلك المهام والقيام بها للوقوف على مدى كفاءته .

❖ **القرعة** : حين يتساوى المرشحون في توافر كافة المبادئ واجتياز الاختبارات يتم إجراء القرعة فيما بينهم ، وهكذا كانت وضعية الاستقطاب والاختيار للعمل الإداري في دولة الرسول وخلفائه الراشدين ، إلا أن الاختلاف في وسائل الاستقطاب يرجع إلي عامل الزمن وتطور المجتمع البشرى .

ثالثاً : التعيين :

بعد ذلك تأتى المرحلة الأخيرة وهى مرحلة إجرائية حيث يتم تعيين من وقع عليهم الاختيار في الوظائف التى تقدموا لشغلها ، ويتم التعيين عادة عن طريق جهة ذات اختصاص ، مثل ديوان الخدمة المدنية بالنسبة للمستويات الإدارية التنفيذية والإشرافية والعادية ، أما بالنسبة إلي الإدارة العليا فيختص بإجراءات التعيين فيها الحاكم أو ولى الأمر أو أحد الأجهزة المعاونة له أو مجلس الوزراء .

الفصل الثالث

إنماء الموارد البشرية

في النظام الإداري الإسلامي

قامت الدولة الإسلامية بالأساس على تقدير مكانة الفرد وترقية دوره في المجتمع ، وذلك نابع أصلاً وأساساً من مصادر الإسلام وهى عقيدة التوحيد والشريعة ، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى بنى آدم واختصهم بالعقل ، وسخر لهم كافة المخلوقات وجميع الموجودات ليسهل لهم القيام بالمهمة التي أوجدهم من أجلها وهى عمارة الكون وعبادة الله الواحد الأحد .

قال تعالى ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّىٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِىٓ ءَادَمَ وَحَمَلْنَٰهُمْ فِى ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ وَرَزَقْنَٰهُم مِّنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَفَضَّلْنَٰهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ [2] .

وإذا كان ذلك هو وضع بنى آدم عند خالقهم ، فماذا يكون وضعهم إذا كانوا موحدين مسلمين ، لقد قال الحق تبارك وتعالى في شأن المسلمين ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَٰلِحًا وَقَالَ إِنَّنِى مِنَ ٱلْمُسْلِمِينَ ﴾ [3] .

فالمسلم جدير بالتكريم والتفضيل ، وحري بأن تنمى قدراته وإمكاناته ، حتى يتمكن من القيام بواجبه على أكمل وجه ، فذلك من عمارة الكون ، وهى وسيلة للغاية الأسمى التي خلق الله من أجلها الناس جميعاً وهى توحيده وعبادته وإعلاء شأن دينه والدعوة إليه .

---

[1] . سورة البقرة : ٣٠ .

[2] . سورة الإسراء : ٧٠ .

[3] . سورة فصلت : ٣٣ .

وتنمية قدرات وإمكانات الفرد المسلم في الطرح الإسلامي المستنبط من الكتاب والسنة ليست مرتبطة باختياره وتعيينه في الجهاز الإداري للدولة ، ولكنها بمثابة سياسة عامة وهدف حيوي من أهداف المنهاج الإسلامي ، وهذا الهدف يرقيه الطرح الإسلامي إلى مرتبة الفريضة فإنماء مقدرات وإمكانات الفرد المسلم فريضة على المنهاج الإسلامي ، وواجب على الفرد في ذات الوقت .

وانطلاقاً من أهمية التعليم والتدريب معا في الطرح الإسلامي ، فسوف نبسط للتعليم قدراً وفيراً من البحث والاستقصاء في مجلد مستقل ، أما في هذا الموضع فسنقصر دراستنا على التدريب الذي يعقب التعيين في الجهاز الإداري في الدولة الإسلامية بهدف إنماء وتطوير قدرات وإمكانات العاملين في ذلك الجهاز .

وللتدريب معناه المتفرد في الطرح الإسلامي ، فهو إنماء للقدرات والإمكانات الخاصة بالعمل والتي يترتب عليها زيادة الإنجاز وتحسين الأداء وهو كذلك إزكاء للقيم الخلقية والروحية لدى الفرد المسلم ، ومن ثم تبدو أهمية التدريب في حياة المسلم إجمالاً بل وفى حياة المجتمع بالكامل ومستقبله ، ومن ثم بات التدريب مطلباً حيوياً يجد بواعثه في أصول الشرع الإسلامي القرآن والسنة ، بل ونجد له سوابق ونماذج عملية في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين .

ويتطلب كل عمل من الأعمال أنواعاً معينة من التدريب تتوافق مع طبيعته ، كما تتنوع كذلك أساليب التدريب أيضاً حسب طبيعة العمل وظروف المتدرب .

في هذا الفصل سنتناول إنماء وتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والإسهام الإسلامي في هذا الشق المهم من الفكر الإداري من خلال المباحث الأربعة التالية :

المبحث الأول : مفهوم التدريب في الطرح الإسلامي .

المبحث الثاني : أهمية التدريب في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثالث : أنواع التدريب في إطار النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الرابع : أساليب التدريب في إطار النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الأول

مفهوم التدريب في الطرح الإسلامي

تفرد الطرح الإسلامي تجاه أوجد نشاط الإنسان المختلفة ، تجعله يتسم بالخصوصية في الكثير من الموضوعات التي تضبط تلك النشاطات وتحدد مساراتها وحركتها ، ومن ذلك موضوع التدريب بالنسبة لأفراد الجهاز الإداري للدولة ، فمفهوم التدريب في الطرح الإسلامي يعنى مجموعة الجهود الهادفة إلي إنماء وتطوير المعارف والقدرات المهنية ، وإزكاء الجوانب الروحية والخلقية للفرد المسلم ، ونقل ذلك إلي الواقع العملي ، ويمكن تحليل هذا المفهوم فيما يلي :

❖ التدريب يعنى مجموعة جهود هادفة ، فهي ليست جهوداً عفوية وإنما معدة ومنظمة من اجل تحقيق هدف معين في واقع العامل المهني والأخلاقي والروحي .

❖ هدف التدريب في الطرح الإسلامي ينقسم إلى قسمين : **الأول** : يهدف إلى تطوير المعارف والقدرات المهنية الخاصة بعمله ومهنته في الجهاز الإداري ، **الثاني** : يهدف إلي إزكاء الجوانب الروحية والخلقية للفرد المسلم جنباً إلي جنب مع تطوير القدرات والمعارف المهنية .

❖ وعليه فالتدريب ذاته ينقسم تبعاً لأهدافه إلى قسمين : **الأول** : تدريب خاص بالمهارات والقدرات المهنية الخاصة بالعمل ، **الثاني** : تدريب خاص بالجوانب الروحية والخلقية من حياة المسلم التي هي أساس سلوكاته ونشاطاته في العمل والإنجاز .

❖ يركز التدريب جل اهتمامه على نقل المعارف والمكتسبات السلوكية والقيم والأفكار الروحية والأخلاقية من طورها النظري الفكري إلى الواقع العملي ، حتى تتحول من أفكار

ومعارف نظرية إلى سلوكات وقدرات عملية ، تبدو في الواقع العملي ، وتنعكس آثارها على حجم الإنجاز وأسلوب الأداء .

إن الإسلام وطروحاته هي الوحيدة التي تربط بين النشاط المهني والتقدم والترقي في هذا المجال وبين تزكية القيم الأخلاقية والروحية ، فالطرح الإسلامي يبنى إنساناً متكاملاً مهنةً وروحاً وخلقاً ، فما جدوى التفوق والتقدم المهني لدى إنسان يملك روحاً خربة فارغة من أية قيمة أو مثل ، إن هذا المفهوم الخاص الذي يتبناه الطرح الإسلامي تجاه مهنة الإنسان وعمله وروحه وأخلاقه لا يصدر إلا من ذات علوية مطلقة القدرة لا حدود لإرادتها ومشيئتها ، عليمة بطبائع النفس البشرية ، ومن ثم فقد صاغت لها ما يزكيها ويمنحها القدرة على العطاء مع إمكانية الجمع بين الروح والمادة دون أن تطغى إحداهما على الأخرى ، بل بإيجاد توازن وتناغم بديع بين الشقين ، وهذا المفهوم شرعت الأفكار البشرية الموضوعة تفيق إلى أهميته ، بل وضرورته من أجل إيجاد فرد متوازن في حياته وفي أفكاره ومعتقداته ، متقدم في عمله، مثالي في قيمه ، وأخلاقه ، ولم تفعل تلك الأفكار اكثر من كونها أماني وأحلام يسطرها أصحابها على الورق .

المبحث الثاني

أهمية التدريب في النظام الإداري الإسلامي

التدريب عملية حيوية وخطيرة في النظام الإداري الإسلامي ، كما أنه هدف سام يعد بمثابة الاستجابة المباشرة والضرورية للطروحات النابعة من مصادر الشريعة الإسلامية ، والحديث عن أهمية التدريب بمعناه الواسع المستنبط من مصادر الشرع الحنيف ، يفرض على المحلل التطرق إلي مسائل عديدة تترابط جميعها وتتشابك ، وتفضي في النهاية إلي ترقية التدريب إلي مرتبة رفيعة من مراتب الترقي بالإنسان والسمو بذاته مادةً وروحاً ، ويمكن تناول أهم هذه المسائل في الآتي :

أولاً : التدريب فريضة شرعية :

ليس المقصد من التدريب هنا المعنى الضيق للمدرك الذي ينتهي عند حشو دماغ الفرد بحزمة من المعلومات والأفكار عن عمله ، ثم إكسابه بعض المهارات السلوكية التي تزيد خبرته وتضاعف إنتاجه ، ولكن المقصد من التدريب تلك العملية المركبة والمتشابكة من العمليات الجزئية ، التي تهدف إلى التأثير الفعال والتغيير الجذري البالغ إلى أعماق النفس البشرية ، بما يغير ويحول مسارها في اتجاه التفوق المهني والمهاري ، والسمو الروحي والأخلاقي .

وهذا المعنى قد يتهمه البعض بأنه ضرب من المثالية المفرطة والخيال الجامح ، ولكن الثابت أن هذه المثالية المفرطة والخيال الجامح كانت منذ أربعة عشر قرناً واقعاً معاشاً وملموساً ، حيث حّول ذلك الدين القيّم العظيم أشخاصاً كانوا نكرات مهملة يقضون حياتهم بين العبث والمجون والفوضى إلى أعلام احتضنها التاريخ في سجلاته ، وتحدثت الدنيا عن فتوحاتهم وآثارهم في الترقي بالعلم والمعرفة والعمل والسمو بالروح والأخلاق والمثل !! .

والتدريب بمفهومه المميز في الطرح الإسلامي ليس إبداعاً فكرياً من نتاج القريحة ، أو من إعمال الذهن ، ولكنه أوامر علوية تضمنها القرآن الكريم والسنة المطهرة ، ثم أخرجتها إلي أرض الواقع نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين ، وإلى متابعة ذلك :

❖ القرآن الكريم :

لقد جاء موقف القرآن الكريم من العمل وما يرتبط به من تدريب وتطوير لإتقانه وإجادته ، وكذا للترقي بالشق الروحي الخلقي من النفس البشرية ، في صورتين على النحو التالي :

– الحث على العمل : وكان الحث على العمل في القرآن الكريم على إطلاقه ، سواء كان العمل المادي لإعمار الكون وتصريف شئون الحياة ، أو العمل بالعبادات وإقامة الحدود والشرائع ، وإن كان العمل الأول المتعلق بإعمار الكون وتسيير أمور الحياة هو أساس العمل بالعبادات وإقامة الحدود والشرائع لأن العبادات وإقامة الحدود والشرائع تتم من خلال العمل الأول ، كما أن العمل الأول إن هو إلا عبادة في حد ذاته ، ولم يأت الحث على العمل فقط بل كان الحث على إتقانه والإجادة فيه .

قال تعالى ﴿ فَٱسۡتَجَابَ لَهُمۡ رَبُّهُمۡ أَنِّي لَآ أُضِيعُ عَمَلَ عَٰمِلٖ مِّنكُم مِّن ذَكَرٍ أَوۡ أُنثَىٰۖ بَعۡضُكُم مِّنۢ بَعۡضٖۖ فَٱلَّذِينَ هَاجَرُواْ وَأُخۡرِجُواْ مِن دِيَٰرِهِمۡ وَأُوذُواْ فِي سَبِيلِي وَقَٰتَلُواْ وَقُتِلُواْ لَأُكَفِّرَنَّ عَنۡهُمۡ سَيِّـَٔاتِهِمۡ وَلَأُدۡخِلَنَّهُمۡ جَنَّٰتٖ تَجۡرِي مِن تَحۡتِهَا ٱلۡأَنۡهَٰرُ ثَوَابٗا مِّنۡ عِندِ ٱللَّهِۚ وَٱللَّهُ عِندَهُۥ حُسۡنُ ٱلثَّوَابِ ﴾ [1] .

---

[1] . سورة آل عمران : ١٩٥ .

وقال تعالى ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿ أَنِ اعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾ [4] .

وقال تعالى ﴿ يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِن مَّحَارِيبَ وَتَمَاثِيلَ وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَّاسِيَاتٍ اعْمَلُوا آلَ دَاوُودَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ ﴾ [5] .

- **الجمع بين العمل الدنيوي والأخروي :** كذلك فالقرآن لا يفرق بين العمل الصالح في الحياة الدنيا بشقيه المادي والروحي ، فالمؤمن عندما يتقن عمله في الحياة الدنيا ويجيد فيه يجازى على ذلك في آخرته ، بل إن شرط الإيمان الصحيح الكامل أن يتقن الإنسان عمله ، ولا ينفع الإيمان بدون أن ينعكس على إتقان العمل وإجادته .

وعليه فإتقان العمل وإجادته لابد أن يكون عن إيمان بالله ورغبة في إرضائه ، كما أن الإيمان بالله ولزوم طاعته وتقواه يحث صاحبه على إتقان عمله والإجادة فيه ، ومن ثم فإن القرآن الكريم يربط بين العمل والإيمان من خلال علاقتين : **الأولى :** رابطة الفعل حيث أن الإيمان لابد أن يؤدى إلي إتقان العمل والإجادة فيه ، كما أن الإجادة في العمل وإتقانه هي

---

[1] . سورة التوبة : ١٠٥ .
[2] . سورة الكهف :٧ .
[3] . سورة المؤمنون : ٥١ .
[4] . سورة سبأ : ١١ .
[5] . سورة سبأ : ١٣ .

من علامات الإيمان ومن الشواهد على وجوده وقوته ، **الثانية** : رابطة النتيجـة أو الجـزاء ، حيث أن إتقان العمل وإجادته مع الإيمان جزاؤه عند الله عظيم ، وذلـك مـن شـأنه أن يقوى الرابطة بين العمل المادي والإيمان ، فكلاهما طريق إلي ثواب الله سبحانه وتعالى .

قـال تعـالى ﴿ أُوْلَٰٓئِكَ جَزَآؤُهُم مَّغۡفِرَةٞ مِّن رَّبِّهِمۡ وَجَنَّٰتٞ تَجۡرِي مِن تَحۡتِهَا ٱلۡأَنۡهَٰرُ خَٰلِدِينَ فِيهَاۚ وَنِعۡمَ أَجۡرُ ٱلۡعَٰمِلِينَ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا ﴾ [2]

وقال تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ لَنُبَوِّئَنَّهُم مِّنَ ٱلۡجَنَّةِ غُرَفٗا تَجۡرِي مِن تَحۡتِهَا ٱلۡأَنۡهَٰرُ خَٰلِدِينَ فِيهَاۚ نِعۡمَ أَجۡرُ ٱلۡعَٰمِلِينَ ﴾ [3] .

وقـال تعـالى ﴿ مَن كَانَ يُرِيدُ ٱلۡعِزَّةَ فَلِلَّهِ ٱلۡعِزَّةُ جَمِيعًاۚ إِلَيۡهِ يَصۡعَدُ ٱلۡكَلِمُ ٱلطَّيِّبُ وَٱلۡعَمَلُ ٱلصَّٰلِحُ يَرۡفَعُهُۥۚ وَٱلَّذِينَ يَمۡكُرُونَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ لَهُمۡ عَذَابٞ شَدِيدٞۖ وَمَكۡرُ أُوْلَٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ ﴾ [4]

وقـال تعـالى ﴿ وَقَالُواْ ٱلۡحَمۡدُ لِلَّهِ ٱلَّذِي صَدَقَنَا وَعۡدَهُۥ وَأَوۡرَثَنَا ٱلۡأَرۡضَ نَتَبَوَّأُ مِنَ ٱلۡجَنَّةِ حَيۡثُ نَشَآءُۖ فَنِعۡمَ أَجۡرُ ٱلۡعَٰمِلِينَ ﴾ [5]

وقال تعالى ﴿ وَمَنۡ أَحۡسَنُ قَوۡلٗا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَٰلِحٗا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ ٱلۡمُسۡلِمِينَ ﴾ [6] .

---

[1] . سورة آل عمران : ١٣٦ .

[2] . سورة الكهف : ٣٠ .

[3] . سورة العنكبوت : ٥٨ .

[4] . سورة فاطر : ١٠ .

[5] . سورة الزمر : ٧٤ .

[6] . سورة فصلت : ٣٣ .

وقــال تعــالى ﴿ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي صَدَقَنَا وَعْدَهُ وَأَوْرَثَنَا الْأَرْضَ نَتَبَوَّأُ مِنَ الْجَنَّةِ حَيْثُ نَشَاءُ فَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ ﴾ [1]

❖ **السنة النبوية :**

وجاء نهج السنة المطهرة فيما يتعلق بالعمل والتدريب عليه وإتقانه واقترانه بالإيمان ليتطابق مع المنهج الإلهي المنزل في القرآن الكريم ، فقد قال الرسول الكـريم في حديثـه الـشريف :" **إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة واستطاع أن يزرعها فليزرعهـا** " وهـذا حـث علـى العمل تحت كل الظروف حتى ولو كانت قيام الساعة .

ثم يؤكد الرسول الكريم علي ضرورة إتقان العمل والإجادة فيـه مـن خـلال التـدريبات علـي ذلك ، وبيّن أن الحق تبارك وتعالى يحب من عبـاده المـؤمنين أن يتقنـوا أعمـالهم ويؤدونهـا بتمعن ودراية ، وسيجازيهم سبحانه علي ذلك أحسن الجـزاء ، قـال رسـول الله صـلى الله عليه وسلم " **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** " .

❖ **نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول والخلفاء الراشدين :**

وإذا انتقلنا إلي الواقع العملي وتتبعنا نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم والخلفاء الراشدين ، فيما يتعلق بالتدريب علي إتقان العمل والإجادة فيه ، والجمع بين ذلـك وبـين ترسيخ القيم الإيمانية والروحية لوجدنا ذلك في شكلين :

– **الشكل الأول :** حيث أولى الرسول الكريم وهو رأس المنهاج الإسلامي والمشرع الثاني بعـد الحق تبارك وتعالى مسألة التـدريب علـى أداء العمـل وإتقانـه والإجـادة فيـه جـل اهتمامـه ورعايته، وكان يباشر ذلك بنفسه مع صحابته المكلفين بالأعمال في جهاز الدولة ، كما كـان

[1] . سورة الزمر : ٧٤ .

يلقى إليهم بالنصائح والإرشادات والتوجيهات في كافة نواحي العمل ، عمومياته ودقائقه ، وكذلك كان يفعل الخلفاء الراشدون من بعده ، فكانوا يوضحون للمسئولين والمكلفين جميع مهامهم وتبعات مسئولياتهم وطرق ووسائل القيام بها ، وإمكانات الإجادة فيها .

– الشكل الثاني : حيث كان أفراد الجهاز الإداري والمسئولون والمكلفون بأعمال في الدولة الإسلامية الأولى ، يستمعون إلى تلك الإرشادات والتوجيهات والتوصيات بكامل حواسهم وجوارحهم ويحفظونها عن ظهر قلب ، ثم يجتهدون من أجل تنفيذها على أكمل صورة ، ومن ثم كان التكامل والتلاقي بين المدرب والمرشد والموجه ، وبين المتدرب ، وكان ذلك ينعكس على نتائج إنجاز الأعمال وأسلوب تنفيذها ، كما كان الإتقان والإجادة والإحسان لا ينصرف فقط إلي الأعمال المادية المكلفين بالقيام بها ، بل كان يشمل كذلك البعد الروحي الأخلاقي للنفس البشرية ، فقد جمع الرعيل الأول من أبناء هذه الأمة ومؤسسي النظام الإداري الإسلامي في عملهم بين إنماء وتطوير مهاراتهم ومعارفهم العملية ، وبين ترقية وترسيخ إيمانهم وقيمهم الأخلاقية .

ثانياً : دور المنهاج الإسلامي في إنماء المهارات المهنية وترقية الأبعاد الروحية والأخلاقية :

من أهم مهام المنهاج الإسلامي في المجتمع مباشرة عمليات الإنماء والإحداث والتطوير ، من خلال التخطيط لها والإشراف عليها وتقويم مسارها وتقييم نتائجها النهائية ، وتعتبر عملية إنماء المهارات المهنية وترقية الأبعاد الروحية والأخلاقية للموارد البشرية في الدولة إحدى أهم تلك العمليات ، ويتولى المنهاج الإسلامي القيام بهذه العملية انطلاقاً من كونه مكلفاً شرعاً بالقيام بها ، فهي إحدى مهامه الشرعية المفروضة عليه فرضاً ، وتأسيساً على كونها إحدى وسائل وآليات النهوض بالمجتمع وتطويره وإنماء مقدراته وإمكاناته .

وتتعدد أساليب وآليات المنهاج الإسلامي في القيام بعملية إنماء المهارات المهنية وترقية الأبعاد الروحية والأخلاقية لأفراد الجهاز الإداري في الدولة الإسلامية، وسوف نتناول ذلك تفصيلاً في المبحث التالي .

ثالثاً : دور الفرد في التدريب بشقيه المهني والروحي :

وكما للمنهاج الإسلامي دوره المهم في عملية التدريب حيث يتولى التخطيط لها ومتابعتها ثم تقويم مسارها ومراقبتها وأخيرا تقييم وقياس نتائجها ، فللفرد المستهدف في عملية التدريب دوره المهم كذلك ، فهو العامل الرئيسي في نجاح هذه العملية ، فبإمكانه التجاوب والتفاعل مع العملية التدريبية إلى أبعد مدى ، وبالتالي تتحقق النتائج المرجوة ، وبإمكانه أن يجهض تلك العملية ويهدر المقدرات المادية والمعنوية التي رصدت لها ، إلا أن الطرح الإسلامي يفترض في الفرد المسلم التفاني والإخلاص والتحلي بالقيم الإسلامية عامها وخاصها ، ومن ثم فلابد أن يفيد من عملية التدريب مهنياً وروحياً .

رابعاً : النظام الإداري الإسلامي ومردودات عملية التدريب :

النظام الإداري الإسلامي هو المستفيد القريب والمباشر من عملية التدريب للعنصر البشري الذي يعمل في إطاره ، حيث تكسبه تلك العملية الفعالية التي تمكنه بالتالي من تحقيق أهدافه التي هي في ذات الوقت أهداف مرحلية للمنهاج الإسلامي .

المبحث الثالث

أنواع التدريب في إطار النظام الإداري الإسلامي

التدريب في الطرح الإسلامي – كما سبق الإيضاح – مفهوم واسع ومتشعب ، ويشمل التدريب المهني ، وكذا ترسيخ القيم الروحية الأخلاقية ، ولا يمكن في الطرح الإسلامي الفصل بين الشقين من التدريب بأي حال من الأحوال ، فالدمج بين الشقين المادي المهني والروحي الأخلاقي ،فيما يتعلق بزيادة المعارف والقدرات المهنية ، وترسيخ القيم الروحية الأخلاقية ، أهم ثوابت ذلك الطرح ، ومن ثم فسوف نتناول في هذا المبحث شقي التدريب ، وذلك على النحو التالي :

أولا التدريب المهني :

التدريب المهني – كما سبق الإيضاح – يقصد به زيادة المعارف والقدرات المهنية التطبيقية ، وهذا الشق من التدريب كما هو واضح يتولى الشق المادي من الإنسان والمتعلق مباشرة بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها ، فيركز على زيادة معرفة الفرد بطبيعة هذا العمل والتطورات التي دخلت عليه وكيفية إلمامه وملاحقته واستيعابه لتلك التطورات ، وثمة قسمان لهذا الشق من التدريب :

❖ **القسم الأول : التدريب أثناء الخدمة :**

يعتمد هذا النوع من التدريب على أساس تدريب الفرد على واجبات ومهمات عمله وهو في مكان العمل ، ويدار هذا القسم من التدريب بأسلوبين :

- **الأسلوب الأول** : أن يتولى الرئيس أو المسئول المباشر تدريب الموظف الجديد على واجبات ومهمات عمله ، وبالرغم مما لهذا الأسلوب من مزايا وعيوب إلا أنه الأسلوب المتعارف عليه في الجهاز الإداري للدولة .

- **الأسلوب الثاني** : أن توكل مهمة التدريب إلى خبراء ومتخصصين ، يتم استقطابهم إلى مقار العمل ليتولوا تدريب الأفراد ، وهذا الأسلوب حديث ولكنه كثير الكلفة ، ولا يتم إلا في الأعمال ذات الإمكانات والمهارات الخاصة .

❖ القسم الثاني : التدريب خارج العمل :

يقوم هذا القسم من التدريب على أساس تدريب أفراد الجهاز الإداري خارج نطاق العمل ، أي في معاهد ومراكز مخصصة لهذه المهمة ، إما داخل نطاق الدولة أو حتى في الخارج .

وتجدر الإشارة إلى أن النهج الإسلامي في هذا الإطار ، يعتمد على دراسة وتقييم كل من هذين القسمين من التدريب ، ويتم تطبيق القسم الذي يحقق أكبر منفعة وأعلى نتائج .

ثانياً : ترسيخ القيم الروحية والأخلاقية :

يتلازم ترسيخ القيم الروحية والأخلاقية مع التدريب المهني ، ويهتم النظام الإداري الإسلامي بعملية التلازم هذه أشد الاهتمام ، بل وتتميز الإدارة الإسلامية بقيام هذه العلاقة العضوية بين التدريب المهني وترسيخ القيم الروحية والأخلاقية ، وتتطلب العملية الأخيرة من توطيد الشق الروحي والأخلاقي في ذات الفرد المسلم طرق ووسائل عديدة ، والبدائل المطروحة في هذا الصدد يمكن أن تكون محل دراسة وتقييم واختيار قيادات النظام الإداري ، فلهم أن يختاروا بين التوجيهات والتوصيات التي يلقيها الدعاة والعارفون بالطرح الإسلامي في مجال الإدارة العامة ، وبين الدورات الخاصة الموجهة التي تعدها مراكز ومعاهد متخصصة ، إلي غير ذلك من الأساليب والوسائل ، مثل المحاضرات العامة والبرامج الإذاعية والتليفزيونية .

المبحث الرابع

أساليب التدريب في إطار النظام الإداري الإسلامي

أساليب التدريب المتعارف عليها بخصوص التدريب المهني عديدة ومتنوعة ، ويرجع الأمر في اختيار أي منها إلي قرارات قيادات الجهاز الإداري بعد دراسة تلك الأساليب وتقييم آثارها ونتائجها وفعاليتها وكلفتها وتواؤمها مع طبيعة كل عمل .

وكذلك الحال بالنسبة لأساليب ترسيخ القيم الروحية والأخلاقية – فكما سبق التنويه – يتم اختيار الأساليب الأكثر مواءمة لطبيعة كل عمل ، وطبيعة المتدربين وثقافاتهم الدينية ومعارفهم الفكرية .

الفصل الرابع

استثمار الموارد البشرية

في النظام الإداري الإسلامي

كما اهتم الطرح الإسلامي بكيفية استقطاب أصلح وأقوى العناصر البشرية وإنماء مهاراتهم المهنية ، وتوطيد قيمهم الروحية والأخلاقية ، اهتم كذلك باستثمار تلك العناصر وحسن إدارتها حتى يستمر حماسهم ويزداد للعمل والإنجاز ، ويتحقق تفانيهم وولاؤهم للنظام الإداري ، ويتوطد التعاون بينهم ويسود روح الفريق ، وتقوى علاقة الجهاز الإداري وأفراده بالبيئة المحيطة المتمثلة في المجتمع المستفيد الأول من الجهاز الإداري وإنجازاته .

ويقصد الطرح الإسلامي الخاص بالإدارة العامة من وراء استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي ثلاثة مقاصد :

المقصد الأول : أن استثمار الموارد البشرية المتاحة للنظام الإداري ، يعنى انتظام سير العمل وفق السياق المحدد له ، بما يساعد على تحقيق أهداف النظام .

المقصد الثاني : كذلك فإن استثمار الموارد البشرية المتاحة للنظام الإداري ، يعنى فيما يعنيه الالتزام الفعلي الدقيق بحقوق وواجبات العاملين .

المقصد الثالث : ضمان استثمار الموارد البشرية المتاحة بالشكل الذي يكفل استمرار عطائهم وفعاليتهم منذ التحاقهم بالخدمة وحتى تقاعدهم .

ومن مجموع هذه المقاصد يتبين أن استثمار الموارد البشرية المتاحة للجهاز الإداري ، يعنى تمكين أفراد ذلك الجهاز من العطاء والتفاني ، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والترتيبات ، تتمثل في : الرواتب التي هي أداة من أدوات تحقيق نطاق الغنى للموظف الحكومي ، حيث يراعى عند تقدير هذه الرواتب بناء على عمليات التوصيف والتصنيف الوظيفي ، أن تخرج بالموظف من دائرة الفقر وتدخل به نطاق الغنى ، حيث توفر له الحياة الكريمة ، وتعصمه من الاحتياج إلى الناس والعوز للغير ، كما تتمثل كذلك في تقييم الأداء، الذي يعنى مدى كفاءة الموظف في أدائه لعمله ، وتحقيق النتائج المطلوبة ، ومدى

استعداد مقدراته ومهاراته للإنماء والتطور ، وهذا الإجراء الخاص بتقييم الأداء إن هو إلا بحث مستمر من أجل إنماء تلك المقدرات والمهارات .

أيضاً تتمثل الإجراءات الخاصة باستثمار الموارد البشرية المتاحة للجهاز الإداري في الترقية ، التي تعتبر بمثابة الدليل والنتيجة المباشرة والموضوعية لكفاءة العامل وجدارته بأن يرقى إلي عمل آخر ذي مستوى أعلى من المسئولية والصلاحيات والمردود المادي في المعتاد .

وأخيراً تتمثل إجراءات استثمار الموارد البشرية المتاحة في عملية النقل من عمل إلى أخر لأسباب عديدة ، تهدف معظمها إلي تحقيق مصلحة العمل ومصلحة العامل في نفس الوقت .

في هذا الفصل سنتناول بالدراسة والتحليل حزمة الإجراءات الهادفة إلي ضمان استثمار الموارد البشرية المتاحة ، وذلك من خلال المباحث الأربعة التالية :

المبحث الأول : الرواتب كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثاني : تقييم الأداء واستثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثالث : الترقية كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الرابع : النقل كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الأول

الرواتب كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية

في النظام الإداري الإسلامي

الراتب عبارة عن مقابل نقدي يتقاضاه ، الموظف لقاء عمل معين خلال فترة زمنية محددة ، ويتم تحديد هذا الراتب بناء على توصيف وتصنيف الوظائف الذي سبق وأوضحناه تفصيلاً ، والراتب يتكون من مجموعة من المفردات منها الراتب الأساسي والعلاوات والبدلات ، ويمكـــن تناول هذه المفردات فيما يلي :

❖ **الراتب الأساسي** : والراتب الأساس يراعى عند تقديره عدة اعتبارات منها ما يلي :

- **الاعتبار المالي** : حيث يدرج رواتب موظفي الدولة في الموازنة العامة بوصفها وجهاً من أوجه الإنفاق ، ويأتي على رأسها جميعاً .

- **الاعتبار القانوني** : الراتب يخضع لقانون لا يجوز مخالفته ، ويتصف ذلك القانون بالعمومية والشمول .

- **الاعتبار الاجتماعي** : كذلك يخضع الراتب عند تقديره لاعتبارات اجتماعية غاية في الأهمية ، تتعلق بضرورة أن يحقق الراتب للموظف نطاق الغنى ، حيث يخرجه من دائرة الحاجة والعوز إلى دائرة الغنى ، ويحقق له الحياة الطيبة بشكل دائم .

❖ **العلاوات** : ويقصد بالعلاوات المبالغ المالية التي تضاف إلى الراتب الأساسي ، إما لأسباب معينة أو بشكل دوري .

❖ **البدلات :** وهى عبارة عن مبالغ ثابتة تضاف إلى راتب الموظف وليست جزءاً منه ، وتقرر البدلات في إطار السياسة المالية العامة للدولة وترد في الموازنة العامة ، وقد يصرف البدل مرة واحدة خلال مدة خدمة الموظف ، وقد يصرف سنوياً ، وقد يصرف شهرياً مع الراتب .

ويعتبر الطرح الإسلامي في مجال الإدارة العامة أن الراتب يعتبر أداة من أدوات استثمار الموارد البشرية ، حيث أن الراتب عندما يراعى عند تقديره الظروف الاجتماعية للموظف ، ويهدف إلي تحقيق الحياة الطيبة له ولأسرته ، فإنه سيجعله يتفانى في عمله ، ويعطيه كل اهتمامه وعنايته ، ويسعى جاهدا لإتقانه والإجادة فيه ، وبالرغم من أن الخدمة العامة أو الوظيفة العامة تكليف وليست تشريفاً من وجهة نظر ذلك الطرح ، إلا أنه في ذات الوقت لابد من الاهتمام بالناحية المادية للموظف العام ، والمقصود بها أساساً الراتب حتى يتمكن من أن يحيى حياة طيبة ، هو ومن يعول وأن يقبل كذلك على العمل بتفان وإخلاص ، ولا يشغل ذهنه ووقته بأعمال أخرى تعوضه ما ينقصه من ماديات .

وفي ذلك يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم **" من كان لنا عاملاً ولم يكن له سكناً فليتخذ مسكناً ولم يكن له زوج فليتخذ زوجاً ومن لم يجد له خادماً فليتخذ خادماً ومن لم يجد له دابةً فليتخذ دابةً ومن اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق " .**

المبحث الثاني

تقييم الأداء واستثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي

في هذا المبحث نتناول تقييم الأداء وعلاقته باستثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي ، ويمكن القيام بذلك من خلال الآتي :

أولاً : ماذا يعني تقييم الأداء :

تقييم الأداء وفق الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة عبارة عن عملية قياس لمدى نجاح العامل في قيامه بمهام عمله ، وإمكانات إنمائه وتطويره ، ومدى تمسكه بنسق القيم الإدارية الإسلامية ، ويمكن تحليل عناصر هذا التعريف فيما يلي :

- **تقييم الأداء عبارة عن عملية** : أي جهود منظمة ومقصودة تستهدف التوصل إلى نتائج محدده بخصوص أداء العامل لمهام عمله .

- **قياس لمدى نجاح العامل في قيامه بمهام عمله** : وهذا القياس يحتاج إلى مقاييس ومعايير معينه ، يقاس بناءاً عليها ذلك النجاح ، فيتحول إلى كميات وأرقام .

- **قياس لإمكانية إنماء العامل وتطويره** : لتحقيق المزيد من الإتقان واكتساب المزيد من المهارة في العمل الذي يقوم به ، وكذلك يحتاج هذا القياس إلى مقاييس ومعايير لحساب مدى الاستعداد والجاهزية لتحقيق المزيد من التقدم والتطور في العمل .

- **قياس مدى تمسك العامل بنسق القيم الإدارية الإسلامية** : وهذا القياس لا يأخذ في المعتاد الصيغ الكمية ، ولكنه يتم عن طريق ملاحظة السلوك الظاهري أثناء التعاملات في إطار العمل مع الرؤساء أو الزملاء أو الجمهور .

ثانياً : معايير تقييم الأداء في الطرح الإسلامي :

تتسم معايير تقييم الأداء في الطرح الإسلامي بالخصوصية ، حيث تنقسم تلك المعايير إلي قسمين :

- ❖ **القسم الأول :** معايير تقييم أداء العمل المهني ، ويقع عبء هذا القسم من المعايير على عاتق الرئيس المباشر ،حيث يتولى تطبيق المعايير والقياسات الخاصة بأداء العامل لعمله، واستعداده للتقدم في ذلك العمل واكتساب المزيد من الخبرة والمهارة .

- ❖ **القسم الثاني :** معايير تمسك العامل بنسق القيم الإدارية الإسلامية ، ويتوزع عبء هذا القسم من المعايير على كل من الرئيس المباشر والزملاء في العمل والجمهور ، حيث يساهم كل طرف من هؤلاء في الإدلاء بتقييمه للعامل فيما يتعلق بتمسكه بنسق القيم ، من خلال تعامله معه ، وكذا من خلال ملاحظة ومراقبة سلوكه الخارجي .

ثالثاً : أهمية تقييم الأداء في استثمار الموارد البشرية :

يترتب على عملية تقييم الأداء الكثير من النتائج مثل :

- ❖ تحديد مركز الموظف ومستقبله الوظيفي ، فهي أداه للحكـــم على الموظف ، من حيث صلاحيته وكفاءته ومقدرته على أداء عمله وإمكانات تقدمه وتطوره .

- ❖ كذلك لتقييم الأداء دوره المهم في الترقيات ، لأنه المعيار الوحيد للكشف عن صلاحية الموظف للترقي إلى الوظائف الأعلى ، وفقاً لما حققه من كفاءة في أدائه لعمله .

المبحث الثالث

الترقية أداة من أدوات استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي

ننتقل في هذا المبحث إلى دراسة أداة أخرى من أدوات استثمار الموارد البشرية ، ألا وهى الترقية، والترقية تعنى انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها في المستوى الإداري وذات مسئوليات وصلاحيات أكبر .

ومن هذا التعريف المبسط نستنتج مجموعة من النتائج :

– أن الترقية تمثل وضعية جديدة للموظف تختلف عن وضعيته قبلها ، وهذه الوضعية تمثل حالة وظيفية جديدة .

– أن الوظيفة المرقى إليها ، وتمثل حالة وظيفية جديدة ، تختلف عن الحالة قبل الترقية ، من حيث المستوى الإداري ، وكذا المسئوليات والصلاحيات .

– أن الموظف لابد أن يكون مؤهلاً وفق المعايير المحددة في اللوائح والقوانين المعمول بها في الجهاز الإداري للحصول على الترقية المشار إليها .

– أن المسئوليات والصلاحيات الجديدة المترتبة على الوظيفة الجديدة قد ترتبط في المعتاد بزيادة في الأجر أو الميزات المادية الأخرى ، ولكن الأهم هو حيوية وفعالية المسئوليات والصلاحيات الجديدة .

❖ الترقية كأداة لاستثمار الموارد البشرية :

والترقية تعتبر نتيجة ومكافأة على الجدارة والكفاءة ، ولولا الترقية لما تولد عند الموظف الحافزية على العمل والإتقان والإجادة ، ومن ثم باتت الترقية إحدى أدوات توليد الحافزية وإحدى مسببات الكفاءة والإجادة ، ولو أن الطرح الإسلامي لا يعترف بالترقية وحدها أداه

لتحقيق الكفاءة والجدارة ، ولكنه يضيف إليها نسق القيم الإدارية الإسلامية الذي يعتبر هو الآخر حافزاً قوياً على الجدارة والكفاءة .

❖ أسس الترقية :

ترتكز الترقية في الطرح الإسلامي الخاص بالإدارة العامة على الجمع بين أساسين : **الأول : الأقدمية** : حيث يكون الموظف الذي أمضى في وظيفته فترة زمنية أطول من غيره له أولوية في الترقية إلي الوظيفة الأعلى ، **الأساس الثاني : الكفاءة** : حيث يكون الموظف الأكثر كفاءة، أكثر تأهيلاً للترقية للوظيفية الأعلى .

ويقتضي الأخذ باعتباري الأقدمية والكفاءة عند الترقية تحديد نسب ثابتة لكل اعتبار على حده ، حتى يكون هذا النهج على قدر كبير من الموضوعية والإنصاف .

المبحث الرابع

النقل كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية

في النظام الإداري الإسلامي

يُقصد بالنقل تحويل الموظف من عمله إلى عمل آخر جديد ، على أن يتساوى العمل الجديد مع العمل الأول ، من حيث المسئولية والمهام والصلاحيات ، وقد يحدث في بعض الأحيان تغير في المسئولية والصلاحيات ، ومن هنا فالنقل يعنى ما يلي :

❖ تغير في عمل الموظف ، وهذا التغير يعنى التغير الموضوعي ، أي موضوع العمل وطبيعته ، ولو لم يحدث هذا التغير لما كان هناك ما يعرف بالنقل .

❖ بالرغم من التغير الموضوعي ، إلا أن العمل الجديد يتساوى مع العمل الأول في المسئولية والمهام والصلاحيات ، لأنه لا يجوز النقل إلي عمل أقل في المستوى الوظيفي ، أما إذا كان النقل إلي مستوى أعلى فهو في عداد الترقية .

❖ إذا حدث في بعض الأحيان تغير في المسئوليات والصلاحيات وهذا نادر ، فهو ليس تغيراً في مستوى المسئوليات والصلاحيات أو درجتها ، ولكنه تغير في طبيعتها .

والنقل بمفهومه الذي أوضحناه آنفاً ، يعد إحدى أدوات إدارة الأفراد من اجل استثمار الموارد البشرية المتاحة للجهاز الإداري الحكومي ، ويتم ذلك كما يلي :

❖ إن النقل قد يكون أداة من أدوات التدريب ، حيث يتم نقل الموظف الجديد من قسم إلي آخر ،حتى يتسنى له الإلمام بالمهام والنشاطات المختلفة في نفس المستوى الإداري المقابل لوظيفته ، وتستعمل نفس الطريقة كذلك لتدريب أفراد الإدارة الوسطى لإعدادهم

لشغل وظائف الإدارة العليا ، والنقل بهذه الطريق يكون نقلاً مؤقتاً لاستنفاد أغراض معينة .

❖ إن النقل قد يتم لتحقيق حرية الحركة داخل التنظيم الإداري ، وإيجاد حالة من التوازن في توزيع الموارد البشرية ، وهنا يتم النقل من الأقسام والإدارات المكتظة إلى الأقسام والإدارات التي تعانى من خلخلة في الكادر البشرى ، وقد يتم اللجوء إلي مثل هذا النوع من النقل لتلافي تعيينات جديدة وتقليل التكاليف .

❖ إن النقل قد يتم بوصفه أداة من أدوات علاج بعض حالات الموظفين غير الموفقين في أعمالهم ، وهذا النقل العلاجي يمت بصلة وثيقة لموضوع العلاقات الإنسانية ، موضع التحليل في الفصل التالي .

الفصل الخامس

العلاقات الإنسانية من أهم خصائص النظام الإداري الإسلامي

موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة ، الذي يمثل أحدث الاتجاهات في أدبيات الفكر البشرى في الإدارة العامة والخاصة ،هو موضوع مطروق ومنظور بتوسع في الطروحات الإسلامية ، فيما يتعلق بالإدارة منذ ظهور الإسلام ، بل إنه إحدى أهم خصائص النظام الإداري الإسلامي ، والطرح الإسلامي يحدد بداءةً أن الجهاز الإداري إنما يرتكن على الكادر البشرى الذي يمثل بالنسبة له العمود الفقري ، ومن ثم كان اهتمام ذلك الطرح بالعنصر البشرى اهتماماً لا يضارعه اهتمام الفكر الإداري البشرى ، وعليه كان للعلاقات الإنسانية مفهومها الخاص المميز والمتفرد في الطرح الإسلامي ، ولعل اللجؤ إلي مصادر ذلك الطرح يوضح ذلك التميز .

والعلاقات الإنسانية في العمل الإداري العام تتشابك أبعادها وتتداخل انطلاقاً من تعدد وتنوع الفاعلين في تلك العلاقات ، فهناك البعد الخاص بالمنهاج الإسلامي ذلك البعد الذي يعكس رؤية المنهاج للعلاقات الإنسانية في الجهاز الإداري ، ومن ثم سلوكه المترتب على هذه الرؤية ، وهناك النظام الإداري أو بالأحرى التنظيم الإداري ، وكيف ينظر إلي العلاقات الإنسانية ، وكيف يتعامل معها ، وما هي انعكاسات ذلك على الجهاز الإداري ، ثم هناك القيادة الإدارية التي تمثل قمة الهرم الإداري ، وكيف تنظر هي الأخرى لمسألة العلاقات الإنسانية ، وكيف تحول تلك الرؤى إلي واقع في علاقاتها بالعاملين في الجهاز الإداري ، ثم هناك أيضاً العلاقات البينية بين العاملين في الجهاز الإداري على كافة المستويات ، وكيف تؤثر العلاقات الإنسانية على تلك العلاقات ، وفى أي اتجاه تسيرها ، وهناك أخيراً رؤية البيئة الاجتماعية أو المجتمع الذي يعمل في وسطه كل ما تقدم من ثوابت ومتغيرات للعلاقات الإنسانية ، وكيف تنعكس تلك الرؤية على الهدف النهائي الشامل وهو تحقيق صالح تلك البيئة .

كما أن العلاقات الإنسانية تعنى فيما تعنيه إشباع الحاجات النفسية للعاملين بالجهاز الإداري، فكيف يتم ذلك الإشباع ، وكيف ينعكس على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في قيامه بدوره وأدائه لوظيفته كآلية من آليات المنهاج الإسلامي ، في هذا الفصل سيتم تناول العلاقات الإنسانية بوصفها إحدى أهم خصائص النظام الإداري الإسلامي ، وذلك من خلال المباحث الأربعة التالية :

المبحث الأول : مفهوم العلاقات الإنسانية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثاني : العلاقات الإنسانية في الطرح الإسلامي .

المبحث الثالث : الأبعاد المختلفة للعلاقات الإنسانية .

المبحث الرابع : العلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات النفسية للعاملين .

المبحث الأول

مفهوم العلاقات الإنسانية في النظام الإداري الإسلامي

المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية مفهوم عام وشامل ، لا يقتصر فقط على استرضاء معنويات العاملين بشكل ظاهري للحصول على رضائهم وقناعتهم ، وبالتالي تضخيم حجم الإنجاز وتحسين مستوى الأداء ، ولكن المفهوم الإسلامي يجعل من العلاقات الإنسانية دائرة فعالة من العلاقات العضوية المتشابكة بين أفراد الجهاز الإداري والفاعلين ، ذوى التأثير في المجتمع ، بما يحقق نوعاً من التلاقي والانسجام بين أفراد الجهاز والفاعلين ينعكس على حجم الإنجاز وأسلوب الأداء ، وهذا المفهوم المتميز قد تتضح معانيه ومراميه إذا تم تحليل جزئياته ، وذلك على النحو التالي :

❖ **العلاقات الإنسانية دائرة فعالة من العلاقات العضوية المتشابكة :**

فالعلاقات الإنسانية ليست علاقة واحدة أو أحادية الجانب ، ولكنها دائرة كاملة مكونة من حلقات ، وهذه العلاقات دائمة النشاط دائبة الفعالية ، تربط بين أطرافها بشكل عضوي ، وتتشابك في خطوط متقاطعة يؤثر كل منها في الآخر .

❖ **العلاقات الإنسانية تتم بين أفراد الجهاز الإداري والفاعلين ذوى التأثير في المجتمع :**

وهذه العلاقات بالوصف المتقدم تربط بين أفراد الجهاز الإداري وبين الفاعلين ذوى التأثير في المجتمع ، مثل المنهاج الإسلامي ، والنظام الإداري ، والقيادات الإدارية ، والبيئة الاجتماعية، وكل هذه الثوابت تعد قوى فعالة في المجتمع ، وتؤثر على أفراد الجهاز الإداري ، من خلال العلاقات المتبادلة .

❖ هـدف العلاقـات الإنـسانية بـين أفـراد الجهـاز الإداري والفـاعلين المـؤثرين في المجتمع :

هذا الهدف هو إيجاد نوع من التلاقي والانسجام بين الطرفين ، وهذا التلاقي والانـسجام لا يتحقق إلا إذا كان ثمة تفاهم وتعاون وثيق بين الطرفين ، يعطى كل منهما الطرف الآخر ما يبتغيه ، فأفراد الجهاز في حاجة إلي الاستقرار والطمأنينة والتقدير ، والفـاعلين في حاجـة إلي إنجاز الأهـداف وتحسين الأداء ، وهكذا يلتقي الطرفان في المضمون والهدف .

❖ التلاقي والانسجام بين أفراد الجهاز الإداري والفاعلين في المجتمع :

هو هدف مشترك يحقق مصلحة الطرفين ، والمصلحة ليست مصلحة مادية صرفة ، ولكنهـا مصلحة تتعلق بأهداف عليا ، فمصلحة الأفراد في إشباع الحاجات المعنويـة والنفـسية الـتي ترقى النفس إلي مستويات أرفع وأسمى ، ومصلحة الفاعلين في تحقيـق الأهـداف وتحـسين الأداء ، وهـى مطالـب شـرعية تهـم المنهـاج الإسـلامي والنظـام الإداري ، وتـنعكس علـى المجتمع في نهاية المطاف .

المبحث الثاني

العلاقات الإنسانية في الطرح الإسلامي

الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية وفير ومتنوع ، وبالرجوع إلي مصادر ذلك الطرح يمكن الوقوف على أسبقيته وتميزه وتمكنه من تناول مسألة العلاقات الإنسانية ذات التأثير في العمل الإداري ، بل وفى غيره من العلاقات الإنسانية عموماً ، ويمكن متابعة مصادر الطرح الإسلامي من خلال الآتي :

أولاً : القرآن الكريم :

تناول القرآن الكريم العلاقات الإنسانية على مستويات شتى ، **المستوى الأول** العلاقات بين بني البشر ، **المستوى الثاني** العلاقات بين المسلمين في كل بقاع الأرض ، **المستوى الثالث** العلاقات بين أبناء المجتمع الواحد أو ما يعرف اصطلاحاً بالدولة ، **المستوى الرابع** العلاقة بين المسلمين الذين ينتظمون في عمل واحد هو العمل الإداري العام ، وسوف ينصب تحليلنا للعلاقات الإنسانية فيما يتعلق بأفراد الجهاز الإداري ، وفى ذلك تناول القرآن جوانب عديدة للعلاقات الإنسانية ، نتناول أهمها فيما يلي :

❖ **الإخاء :**

لقد حث القرآن الكريم على نشر قيمة الإخاء بين أبناء المجتمع المسلم وبين العاملين في الجهاز الإداري ، بوصفه إحدى آليات المنهاج الإسلامي ومنفّذ سياساته ، والإخاء إحدى القيم الإنسانية التي تعنى الحب والتعاطف والرحمة والتكاتف بين أفراد ذلك الجهاز وبعضهم البعض، وبينهم وبين القيادات الإدارية ، وبينهم وبين بقية أفراد المجتمع .

وسيادة قيمة الإخاء بين أفراد الجهاز الإداري وبين قيادات ذلك الجهاز ، تخلق حالة من التعاون والتراحم والحب والشفقة بين الطرفين ، مما يخفف من مادية العمل وجهوده ، ويقلل من صلابة القوانين واللوائح والإجراءات ، كما أن سيادة هذه القيمة بين أفراد الجهاز الإداري وبعضهم البعض يزكي روح الألفة والتآلف من اجل تحقيق الأهداف .

وفي ذلك يأتي قول الحق تبارك وتعالى ﴿ وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ وَنَزَعْنَا مَا فِى صُدُورِهِم مِّنْ غِلٍّ إِخْوَٰنًا عَلَىٰ سُرُرٍ مُّتَقَٰبِلِينَ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا۟ بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿ وَٱلَّذِينَ جَآءُو مِنۢ بَعْدِهِمْ يَقُولُونَ رَبَّنَا ٱغْفِرْ لَنَا وَلِإِخْوَٰنِنَا ٱلَّذِينَ سَبَقُونَا بِٱلْإِيمَٰنِ وَلَا تَجْعَلْ فِى قُلُوبِنَا غِلًّا لِّلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ رَبَّنَآ إِنَّكَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ [4] .

❖ التعاون على البر والتقوى :

العطاء والجهد الذي يبذله أفراد العمل الإداري في أعمالهم ووظائفهم من أجلّ الأعمال وأفضلها ، لأنهم يؤدون خدمة عامة لأبناء المجتمع ، ولا يبتغون من ورائها الربح أو المصلحة الشخصية، ومن ثم فإن تلك الأعمال من أعمال البر والتقوى وجلب المصالح ودفع الأذى عن المسلمين ، والتعاون من أجل القيام بهذه الأعمال أمر مرغوب فيه بل مفروض

[1] . سورة آل عمران : ١٠٣ .
[2] . سورة الحجر : ٤٧ .
[3] . سورة الحجرات : ١٠ .
[4] . سورة الحشر : ١٠ .

شرعاً ، وقد أمر بذلك الحق تبارك وتعالى حيث قال ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُحِلُّواْ شَعَٰٓئِرَ ٱللَّهِ وَلَا ٱلشَّهۡرَ ٱلۡحَرَامَ وَلَا ٱلۡهَدۡيَ وَلَا ٱلۡقَلَٰٓئِدَ وَلَآ ءَآمِّينَ ٱلۡبَيۡتَ ٱلۡحَرَامَ يَبۡتَغُونَ فَضۡلٗا مِّن رَّبِّهِمۡ وَرِضۡوَٰنٗاۚ وَإِذَا حَلَلۡتُمۡ فَٱصۡطَادُواْۚ وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ أَن صَدُّوكُمۡ عَنِ ٱلۡمَسۡجِدِ ٱلۡحَرَامِ أَن تَعۡتَدُواْۘ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ ﴾ [١] .

والتعاون في مجال العمل الإداري مطلوب بين الأفراد وبين الأفراد والقيادات وبين الجهاز الإداري نفسه وبين أفراد المجتمع ومؤسساته ، وفى هذه الحالة تسود علاقة التعاون داخل الجهاز الإداري وبينه وبين البيئة التي يعمل فيها .

❖ **كرامة الإنسان وفضل المسلم :**

كذلك ينظر الإسلام إلي الإنسان نظرة تقدير واحترام ، لأن الله سبحانه وتعالى قد خلقه وكرمه باستخلافه في الأرض ، ثم منحه العقل والتفكير وحّمله أمانة الاختيار بين الصواب والخطأ والطاعة والمعصية ، وإذا كان ذلك هو شأن الإنسان عموماً ، فإن المسلم الموحّد له عند الله منزلة خاصة في الحياة الدنيا وفى الآخرة .

وهذا التكريم من الخالق سبحانه ينبغي أن يدركه بنو البشر ، وأن يسود في التعامل بينهم ، فإذا كان المولى قد كرمنا جميعاً ، فمن باب أولى أن يكرم بعضنا البعض ، وأن تصان كرامة الإنسان ولا تهدر آدميته ، ويقدّر حق التقدير ، فهذه هي عالمية الإسلام وإنسانيته .

قال تعالى ﴿ وَإِذۡ قَالَ رَبُّكَ لِلۡمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٞ فِي ٱلۡأَرۡضِ خَلِيفَةٗۖ قَالُوٓاْ أَتَجۡعَلُ فِيهَا مَن يُفۡسِدُ فِيهَا وَيَسۡفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحۡنُ نُسَبِّحُ بِحَمۡدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعۡلَمُ مَا لَا تَعۡلَمُونَ ﴾ [٢] .

---

[١] . سورة المائدة : ٢ .

[٢] . سورة البقرة : ٣٠ .

وقال تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِيٓ ءَادَمَ وَحَمَلْنَٰهُمْ فِي ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ وَرَزَقْنَٰهُم مِّنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَفَضَّلْنَٰهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ أَلَمْ تَرَوْا۟ أَنَّ ٱللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةً وَبَاطِنَةً ۗ وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يُجَٰدِلُ فِي ٱللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَٰبٍ مُّنِيرٍ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَٰلِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ ٱلْمُسْلِمِينَ ﴾ [3] .

❖ جزاء الإحسان :

يعرف الإسلام نفسية الإنسان تمام المعرفة ويعلمها حق العلم ، ومن ثم فقد عامل الحق تبارك وتعالى النفس البشرية بالترغيب والترهيب ، وكثيراً ما قدم سبحانه الترغيب على الترهيب، والنفس دائماً تسعد عندما ترى لقاء عملها وجهدها شكراً وتقديراً ، وتحبط ويخيب أملها عندما تقابل بالتجاهل والنكران .

والعمل الإداري خدمة عامة لأبناء المجتمع من الضروري أن يكرم ويقدر القائمون بها ، إذا أجادوا وأحسنوا حتى يداوموا على الإحسان والإجادة ، وإضافةً إلى التكريم الدنيوي العاجل هناك التكريم الأخروي الآجل من الحق تبارك وتعالى الذي وعد به عباده المحسنين .

قال تعالى ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [4] .

---

[1] . سورة الإسراء : ٧٠ .

[2] . سورة لقمان : ٢٠ .

[3] . سورة فصلت : ٣٣ .

[4] . سورة التوبة : ١٠٥ .

وقال تعالى ﴿ وَٱصْبِرْ فَإِنَّ ٱللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ هَلْ جَزَآءُ ٱلْإِحْسَٰنِ إِلَّا ٱلْإِحْسَٰنُ ﴾ [3] .

ثانياً : السنة النبوية :

ثم جاءت السنة النبوية المطهرة لتؤكد ما ورد في الذكر الحكيم حول توطيد وتحقيق العلاقات الإنسانية عموما وفى نطاق العمل الإداري بشكل خاص ، فكان الرسول الكريم يحض المسلمين على التآخي والتحابب والتماسك والتراحم والاحترام المتبادل ، وأحاديثه في ذلك كثيرة ، فقد قال صلى الله عليه وسلم " **المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً** " ، وقال صلي الله عليه وسلم "**إن المؤمنين في توادهم وتراحمهم مثل الجسد الواحد إذا أصيب منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى** " ، وقال أيضاً " **ليس منا من لم يوقر كبيرنا ويرحم صغيرنا**" ، وكان الرسول الكريم يكافئ من يؤدى عمله على أكمل وجه ويدعو له ، وكان يأمر من يستأجر أجيراً أن لا يؤخر أجره ، فقال صلى الله عليه وسلم " **أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه** " ، وقال " **إياك وأجر الأجير** " ، كما أمر صلى الله عليه وسلم بحسن معاملة العمال والتخفيف عنهم .

وهكذا كان نهج القرآن الكريم والسنة النبوية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية في كافة المجالات ومنها مجال العمل الإداري ، وجاء الخلفاء الراشدون ليترسموا نفس الخطى ،

[1] . سورة هود : ١١٥ .

[2] . سورة الكهف : ٣٠ .

[3] . سورة الرحمن : ٦٠ .

ويسيروا على نفس الدرب ، فأولوا العلاقات الإنسانية اهتماماً بالغاً ، ونشروا ذلك في جميع دوائر الدولة وفى كافة الأمصار ، فكانت العلاقات الإنسانية سمة من سمات الدولة الإسلامية ونظامها الإداري ، وانعكس ذلك على كفاءة ذلك النظام وعلى دوره في المجتمع .

المبحث الثالث

الأبعاد المختلفة للعلاقات الإنسانية

للعلاقات الإنسانية في المجتمع الإسلامي عموما وفى النظام الإداري بوجه خاص أبعاد عدة ، تبدأ بالمنهاج الإسلامي ، وتنتهي بالبيئة التي يعمل فيها النظام الإداري ويتفاعل معها وهى المجتمع ، وفى هذا المبحث نقصد التعرف على الأبعاد المختلفة للعلاقات الإنسانية من خلال الآتي :

❖ المنهاج الإسلامي والعلاقات الإنسانية :

المنهاج الإسلامي يرجع إليه تصريف شئون الدولة وتسييس أمور المجتمع ، ويبدو من الطرح الإسلامي أن كافة العناصر الفاعلة في الدولة الإسلامية تشترك في قواسم متميزة وتتصف بصفات متفردة ، ومن تلك الصفات التي سنتابعها في الفاعلين الآخرين في الدولة الإسلامية صفة الإنسانية وتقدير وترقية العنصر البشرى إلي مكانته المحددة بنص الكتاب والسنة .

والمنهاج الإسلامي هو أول الفاعلين الذين يمنحون العلاقات الإنسانية كل اعتبار وتقدير، وتنساب هذه الصفة من المنهاج الإسلامي لتتخلل المجتمع بأسره ، وكذا الجهاز الإداري الذي يعتبر – كما سبق الإيضاح – الآلية التنفيذية لسياسات المنهاج وخططه .

والمنهاج الإسلامي دائم الإيحاء والإيعاز للقائمين على الجهاز الإداري بتحكيم منطق العلاقات الإنسانية في علاقات الجهاز الإداري بأفراد المجتمع ، وكذا في العلاقات بين أفراد ذلك الجهاز وبعضهم البعض ، ثم بين القيادات الإدارية والأفراد ، وهنا تبدو أهمية أنساق القيم الإسلامية السائدة في المجتمع ، وفى المنهاج الإسلامي ، وفى النظام الإداري ،

حيث تعد هذه الأنساق بمثابة الدافع القوى لسيادة منطق العلاقات الإنسانية عموماً وفى نطاق الجهاز الإداري خصوصاً .

❖ النظام الإداري [التنظيم] والعلاقات الإنسانية :

تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن التنظيم في الجهاز الإداري الإسلامي لا يقوم فقط على الهياكل التنظيمية والخرائط ومسارات اللوائح والقوانين ، ولكن يرتكن كذلك على العلاقات الإنسانية بين العنصر البشرى ، فإذا كانت الهياكل والخرائط والمسارات القانونية للعمل الإداري هي شكل النظام الإداري ومظهره فإن العلاقات الإنسانية هي روح ذلك النظام وجوهره .

وهذه الخصية التي يتسم بها التنظيم الإسلامي تجعل من العلاقات الإنسانية أداة مهمة من أدوات تفوق ذلك التنظيم وتمكينه من تحقيق أهدافه ، حيث تبرز روح التفاني والعناق بين الأفراد وبين التنظيم ، وتستبدل الحب والرغبة في العطاء بفرض العمل والالتزام عن طريق اللوائح و القوانين ، ومن ثم يمكن ملاحظة تفوق إنجازات التنظيم الذي يقوم على العلاقات الإنسانية وتميز أدائه على التنظيم الذي يرتكز على اللوائح والقوانين فقط .

❖ القيادة الإدارية والعلاقات الإنسانية :

وإذا انتقلنا إلى القيادة الإدارية سنجد أن القيادة الإدارية بطبيعتها وبطريقة تكوينها كظاهرة اجتماعية إنسانية تفسح المجال للعلاقات الإنسانية ، فصفات القائد وتكويناته الشخصية والفكرية هي أول ما يجذب الجماعة إليه ، كما أن العلاقة بين القائد وجماعته هي في الأساس علاقة إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير والتشجيع والتحفيز ، إلي غير ذلك من الصفات التي تجعل من التفاني والإنجاز هدفاً من أهداف الجماعة لتحقيق رغبة القائد وما يسعى إليه من أهداف .

❖ **العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز الإداري :**

وعلى مستوى أفراد الجهاز الإداري الإسلامي تسود العلاقات الإنسانية بشكل يندر وجوده، حيث تسود قيم الإخاء والتعاطف والتراحم والتفاهم والحب ، وتنعكس كل هذه القيم على سير العمل ثم على الإنجاز وأسلوب الأداء .

❖ **البيئة والعلاقات الإنسانية :**

وعلى مستوى البيئة التي يعمل فيها النظام الإداري الإسلامي ، ويتفاعل معها ، تسير العلاقات الإنسانية في اتجاهين :

- **الاتجاه الأول :** من الجهاز الإداري إلي البيئة ، حيث يتعامل أفراد الجهاز الإداري مع أفراد المجتمع بحب واحترام وتقدير وتقديم الخدمة بإخلاص ورغبة وأمانة ، وهنا يسود نسق القيم الإدارية الإسلامية ، ويغلف عمل الأفراد وعطاءهم .

- **الاتجاه الثاني :** من البيئة التي هي المجتمع المسلم إلي الجهاز الإداري ، وفى هذا الاتجاه نجد تقدير أفراد المجتمع للأفراد في الإدارة العامة واحترامهم لعطائهم والتعاون الدائم معهم ، من أجل تحقيق أهداف النظام الإداري التي هي في ذات الوقت مطالب ورغبات لأفراد المجتمع .

المبحث الرابع

العلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات النفسية للعاملين

العلاقات الإنسانية وفق التفصيل والتحليل المتقدم تتولى مهمة إشباع الحاجات النفسية والمعنوية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة الإسلامية ، وهذا الإشباع يقود في النهاية إلي ظهور هؤلاء العاملين بصحة نفسية عالية مما ينعكس على حجم الإنجاز وأسلوب الأداء ، ومن ثم يفترض أن النظام الإداري الإسلامي وانطلاقاً من اهتمامه المستمد من الطرح الإسلامي بالعلاقات الإنسانية أن تكون معدلات الإنجاز فيه عالية ومستويات الأداء راقية ، وفي هذا المبحث نعمد إلي دراسة وتحليل دور العلاقات الإنسانية في إشباع الحاجات النفسية للعاملين بالجهاز الإداري الإسلامي .

والحاجات النفسية هي رغبات كامنة لدى الفرد العامل في الشعور بالراحة والاطمئنان والتقدير وإتاحة الفرصة له لكي يتمكن من العطاء ، وهذه الحاجات يشترك فيها كل فرد عامل مهما كان موقعه في التنظيم ومهما كان مستواه ، ويمكن تناول أهم الحاجات النفسية في الآتي :

❖ **الأمن والاستقرار :**

الطرح الإداري الإسلامي ومن ثم النظام الإداري يرتكز على عنصري الأمن والاستقرار بالنسبة إلي العامل في الجهاز الإداري منذ أن يتلقى نبأ الإعلان عن العمل ثم الالتحاق به وحتى وهو في سن التقاعد ، فهناك قاعدة المساواة في التقدم للعمل ، ثم هناك قاعدة الصلاحية والقوة والأمانة أو الجدارة التي سبق الحديث عنها عند الاختيار والتعيين ، ومن ثم فلا مجال أمام الفرد للتخوف من الوساطة والمجاملة والمحسوبية .

ومنذ أول يوم في العمل يعمد النظام الإداري الإسلامي إلي العمل على حسن استقبال الموظف، وتقديمه إلي عمله ، وتعريفه على رئيسه وعلى زملائه ، وإشعاره بأن العمل في حاجة إليه ، وأن دوره مهم مهما كان ، وأن الجماعة راغبة في وجوده وتشد من أزره .

ووجود الرئيس في النظام الإداري الإسلامي مصدر اطمئنان كبير للموظف ، فهو يلجأ إليه دائماً لطلب الشورى والتوجيه وعرض ما لديه من مشكلات العمل وحتى مشكلاته الشخصية ، ولا يسمح النظام الإداري الإسلامي بتعدد الرؤساء ، وما يؤدى إليه من اضطراب وتضارب الأوامر .

ويهتم الطرح الإداري الإسلامي بوضع الموظف في العمل المناسب لمؤهلاته وخبراته ومعارفه، حيث أن ذلك يجعل الشخص يقبل على العمل الذي يحبه ويحاول إتقانه والإجادة فيه ، كما يحقق راحته النفسية ويرفع من روحه المعنوية .

أيضاً يركز الطرح الإداري الإسلامي على ضرورة إحاطة الموظف بشكل دقيق باختصاصات عمله وواجباته ومسئولياته وكيفية أدائه ، وعلى أهمية تدريبه على العمل الذي يقوم به تدريباً كافياً ، فذلك يريحه نفسياً ويمكنه من العطاء والاجتهاد ، كما يرى ذلك الطرح أهمية أن يلم الموظف بالهيكل التنظيمي الذي يعمل في إطاره ، حتى يتمكن من تحديد موضعه في هذا الهيكل وعلاقاته بالآخرين ، يضاف إلي ما تقدم حتمية الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية والترفيهية والإجازات والراحات ، كما تبدو كذلك عملية الاهتمام بالموظفين بعد الإحالة إلي التقاعد وترك الخدمة من أهم المسائل التي تشعر الموظف بالأمن والاستقرار على مستقبله عندما يصل إلي هذه السن ، ولعل الطرح الإسلامي حريص كل الحرص على ضرورة الاهتمام بالموظفين المحالين إلي التقاعد مادياً ومعنوياً ، عن طريق مظلة الضمان الاجتماعي الذي يشمل هؤلاء الموظفين ، ويعوضهم عما قدموه من خدمات لمجتمعاتهم عرفاناً وامتناناً .

❖ الانتماء والتفاني :

ينشأ الانتماء والتفاني بين العاملين في الجهاز الإداري الإسلامي وبين ذلك الجهاز ، نتيجة التوافق والتلاقي الفكري والوجداني والعقيدي بين هؤلاء العاملين وبين العقيدة ونسق القيم الذي يمثلهما ذلك الجهاز ، فالتوافق بين العقيدة التي يعمل في إطارها النظام الإداري وبين ما يعتنقه العاملون من معتقدات دينية وروحية يؤدى إلي خلق حالة من التلاقي والعناق ، ثم تبنى العاملين لنسق القيم الإسلامية السائد في الدولة والقيم الإدارية في الجهاز الإداري يخلق حالة أخرى من الانتماء ، ثم توافق أهداف العاملين المتمثلة في الرعاية والاستجابة للحاجات الاجتماعية والنفسية مع أهداف النظام الإداري المتمثلة في تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها يخلق حالة من التفاني ، وهذه الحالات الثلاث من التلاقي والعناق ثم الانتماء ثم التفاني تؤدى إلى التفاعل بين العاملين بعضهم البعض والوئام والارتباط والتفاهم .

واستنتاجاً مما تقدم يتضح أن علاقات التفاهم والمودة والاطمئنان والثقة بين أفراد الجهاز الإداري ، تؤدى إلى القدرة على التكيف ، بما يحقق الإنتاج الوفير الذي يحقق هدف الأفراد والجهاز معاً .

❖ التيقن من الهدف :

في إطار النظام الإداري الإسلامي وما يرمى إليه من أهداف وغايات تلتقي مع أهداف وغايات المنهاج الإسلامي الذي يحقق في النهاية الأهداف العليا للدولة الإسلامية ، يتيقن كل عامل مهما كان حجم عمله أنه يساهم بدور في تحقيق تلك الأهداف التي تنتهي إلي إرضاء الله وطاعته وإعلاء دينه ، ويؤكد الطرح الإسلامي في مجال الإدارة العامة أن العامل

ينبغي أن يؤمن بهذا الهدف ويتبناه كهدف شخصي ، وفى ذلك تزكية لمشاعر الولاء والانتماء ، فيكرس جهده وحياته من أجل عمله .

❖ احترام الذات والاعتراف بالفضل :

تهدف العلاقات الإنسانية إلى التحفيز الذاتي والمعنوي والاعتراف بأهمية دور الآخرين والشكر والتقدير ، فالاعتراف بالوجود اعتراف بالجدوى والأهمية ، ويتحقق ذلك من خلال إتاحة فرص المشاركة بإبداء الرأي ومناقشة الأمور عند صناعة واتخاذ القرارات .

كما أن الإشادة بفضل العامل ومجهوده وإنتاجه من الأمور التي تشبع حاجاته النفسية ، وتزيد من طاقته وتقوى عزيمته ، ولكن نسق القيم الإدارية الإسلامية الذي سبق تحليله لا يعرف اتخاذ الإشادة بالفضل والتقدير كأداة للإرضاء الشكلي الصوري أو وسيلة من وسائل التزلف والنفاق ، وهذا يبرز أهمية ذلك النسق القيمي الرفيع في كافة مراحل ومستويات العمل الإداري .

❖ التطور المستمر واكتساب الخبرات :

يسعد العامل كثيراً ويشبع رغباته وحاجاته النفسية أن يرى نفسه في تطور مستمر ، ويداوم على اكتساب الخبرات والمعارف ، حيث أن ذلك يمنحه فرصة التقدم والترقي إلي المناصب الأعلى ويمتن علاقته بعمله ويزيد من تفانيه .

ويتحقق التطور واكتساب الخبرة بالتدريب الذي يزيد المهارات والمعلومات والخبرات وينمى الإحساس بالتفوق والثقة بالنفس ، وكل هذا يرسخ الشعور بالأمن الوظيفي .

الفصل السادس

الحوافز في النظام الإداري الإسلامي

الحوافز من مكملات دور إدارة الأفراد في استثمار العنصر البشرى ، ولها أهمية يعتد بهـا في الطرح الإداري الإسلامي ، ويعّول عليها في تنـشيط وتفعيـل دور العنـصر البـشرى في الإدارة العامة ، وللطرح الإسلامي منطقه الخاص في تعريف الحوافز ، وهو منطق ينطلق من مصادر ذلك الطرح المتمثلة في القرآن والسنة .

وتتعدد الحوافز وتتنوع بين حوافز مادية وأخرى معنوية وثالثة رادعـة ، وتجـد كـل نوعيـة من هذه الحوافز أصولها وجذورها في الطروحات الإسلامية ، ويمكن دراسة وتحليل الحوافز في النظام الإداري الإسلامي من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : مفهوم الحوافز في الطرح الإسلامي .

المبحث الثاني : الحوافز في مصادر الطرح الإسلامي .

المبحث الثالث : أنواع الحوافز في الطرح الإسلامي .

المبحث الأول

مفهوم الحوافز في الطرح الإسلامي

الحوافز في الطرح الإسلامي عبارة عن كل ما يتحصل عليه العامل من مزايا مادية وعينية زيادة على راتبه الأساسي لقاء إجادته وإحسانه في عمله، وهذا المفهوم يتضمن جملة من العناصر يمكن تناولها في الآتي :

- ❖ الحوافز هي كل ما يحصل عليه العامل من مزايا مادية وعينية ، ومن ثم فالحوافز تتوزع بين الحوافز المادية المرتبطة بالعمل مباشرة وتضاف إلي الراتب الأساس ، مثل المكافآت التشجيعية وخارج الدوام والترقية ، ومنها ما يستمد من الوظيفة ويرتبط بطبيعة العمل ، وبين الحوافز المعنوية مثل الاتصالات وتوافر المعلومات والابتعاث والتدريب .
- ❖ الحوافز بكافة أشكالها هي زيادة على الراتب الأساسي ، فهي تضاف إلي الراتب ولا تمثل جزءاً منه ، ويرتبط بذلك أن الحوافز ليست دائمة فقد تتوقف أو تقل نسبتها .
- ❖ الحوافز قد تقدم لقاء الإجادة والإحسان في العمل ، وهذه تعرف بالحوافز الإيجابية ، وهدفها التحفيز وزيادة الإنتاج والعطاء .
- ❖ كما أن الحوافز قد تكون سلبية ، وهدفها الردع والامتناع عن ارتكاب الخطأ ، ولكن ينبغي التعامل مع الحوافز الرادعة على أنها وسيلة تقويم وإصلاح اكثر منها وسيلة عقاب وتخويف .

المبحث الثاني

الحوافز في مصادر الطرح الإسلامي

تفسح مصادر الطرح الإسلامي مجالاً رحباً للحوافز وأهميتها في الحياة عموماً وفى العمل الإداري بشكل خاص الذي يعد بمثابة خدمة عامة يؤديها الأفراد لمصلحة المجتمع الإسلامي ، ولقد تحدث القرآن الكريم في مواضع عديدة عن جزاء الإحسان والإجادة في العمل ، وأكد على أن الجزاء لا يعنى جزاء الدنيا فقط ولكن يتجاوز ذلك إلي جزاء الآخرة .

والجزاء لا يكون إلا من جنس العمل ، فكل إنسان يجازى بما كسبت يداه إن خيراً فخير وإن شراً فشر ، والمجتهد في عمله لابد أن يتلقى نصيبه من الخير المادي والمعنوي وفق اجتهاده ، وقد ذخر القرآن الكريم بكل هذه المعاني والمضامين ، فأكد على أن الحافز أمر واجب بل ومفروض شرعاً ، وينبغي العمل به لأن الله قد فرضه سنة من سنن الحياة .

قال تعالى ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ وَاصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ إِنْ أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لِأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُوءُوا وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴾ [3] .

وقال تعالى ﴿ لِيَجْزِيَ اللَّهُ كُلَّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ إِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ ﴾ [4] .

---

[1] . سورة التوبة : ١٠٥ .

[2] . سورة هود : ١١٥ .

[3] . سورة الإسراء : ٧ .

[4] . سورة إبراهيم : ٥١

وقال تعالى ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ [1] .

وقال تعالى ﴿ لِّيَجْزِيَ ٱللَّهُ ٱلصَّٰدِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ ٱلْمُنَٰفِقِينَ إِن شَآءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴾ [2] .

وقال تعالى ﴿ هَلْ جَزَآءُ ٱلْإِحْسَٰنِ إِلَّا ٱلْإِحْسَٰنُ ﴾ [3] .

كذلك جاءت السنة المطهرة لتؤكد على ما جاء في الذكر الحكيم من ضرورة تحفيز الإنسان على فعل الخير بشكل عام ، وينسحب ذلك على العاملين في الجهاز الإداري التابع للدولة إذ ينبغي تحفيزهم من أجل أن يؤدوا واجباتهم على أحسن ما يكون .

وكان الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم يستعمل كافة أنواع الحوافز المادية والمعنوية وحتى الرادعة ، ولكن كلاً في موضعه الصحيح حتى تتحقق غاية الحافز وهدفه المتمثل في تضخيم الإنجاز وتحسين الأداء المؤدي في النهاية إلي تحقيق الأهداف العليا للدولة الإسلامية .

---

[1] . سورة الكهف : ٣٠ .

[2] . سورة الأحزاب : ٢٤ .

[3] . سورة الرحمن : ٦٠ .

المبحث الثالث

أنواع الحوافز في الطرح الإسلامي

استنبط الطرح الإسلامي من مصادره أنواعاً عديدة من الحوافز توزعت بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية والأخرى الرادعة ، ويمكن متابعة ذلك من خلال ما يلي :

❖ **الحوافز المادية :**

وهذه الحوافز تتعلق بالعطاء المادي المترتب على الإحسان في العمل وإتقانه ، وتتعدد أشكال هذا العطاء كأن يكون مبلغاً مالياً أو عطاء عينياً في أشكال متعددة ، والفرد المحسن في عمله المجيد في أعبائه ومسئولياته يستحق أن ينال الجزاء والثناء ، وهو لم يفعل ذلك إلا بوحي وإيعاز من عقيدته وإيمانه وقيمه التي استمدها من الشرع الحنيف ، ومن ثم فالإحسان في العمل جاء نتيجة مترتبة على الإيمان والتقوى والقيم الروحية والأخلاقية ، ومن ثم فهذا الشخص يستحق جزاءين : **الأول** : في الدنيا لقاء إحسانه وإجادته في العمل الإداري الموكل إليه ، الثاني : في الآخرة نتيجة ما أمره به إيمانه وتقواه من إحسان وإجادة ، وذلك ما وعد به الحق تبارك وتعالى في كتابه الكريم .

قال تعالى ﴿ مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴾ [١] .

وعمل الصالحات يعنى فعل الخير سواء في العمل الدنيوي الذي ينضوي تحته العمل الإداري أو في العمل الأخروي الذي يشمل النسك والعبادات وإقامة الدين ، وفعل الخير لا يصدر إلا من مؤمن حتى يكون جزاؤه حياة طيبة في الدنيا وفى الآخرة يكون الجزاء أحسن

---

[١] . سورة النحل : ٩٧ .

وأقيم مما قدم المؤمن من خير ومعروف ، أما غير المؤمن فجزاؤه مقتصر على الدنيا فقط لأنه سعى لها ومن أجلها .

أما الحياة الطيبة فهي تعني أن يجازى المحسن على إحسانه والمجيد على إجادته ، وهذا هو المبدأ العام الذي وضعه القرآن الكريم ،

قال تعالى ﴿ هَلْ جَزَآءُ ٱلْإِحْسَٰنِ إِلَّا ٱلْإِحْسَٰنُ ﴾ [1] .

أما تفاصيل كيفية تقديم الحافز وقيمته فمتروكة إلي القائمين على العمل الإداري وأولياء الأمور .

❖ الحوافز المعنوية :

النوع الثاني من الحوافز الذي عرفه النظام الإداري الإسلامي هو الحوافز المعنوية ، وهى حوافز غير مادية تهتم بالتحفيز والتشجيع المعنوي كالشكر والترقية والإشادة والمكانة المرموقة ..الخ .

وقد بين القرآن الكريم أن الإنسان لا ضير في أن يشكر ويحمد على ما يفعل ويحسن فعله ، ولكن على العكس ، فمن الظلم والغبن أن يحمد الإنسان على ما لم يفعل وأن ينسب فعل الآخرين لنفسه .

قال تعالى ﴿ لَا تَحْسَبَنَّ ٱلَّذِينَ يَفْرَحُونَ بِمَآ أَتَوا۟ وَّيُحِبُّونَ أَن يُحْمَدُوا۟ بِمَا لَمْ يَفْعَلُوا۟ فَلَا تَحْسَبَنَّهُم بِمَفَازَةٍ مِّنَ ٱلْعَذَابِ ۖ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾ [2] .

---

[1] . سورة الرحمن : ٦٠ .

[2] . سورة آل عمران : ١٨٨ .

وحمد الإنسان وشكره على محاسن أفعاله والإشادة والمكافأة المعنوية نتيجة هذه الأفعال هي حق للإنسان أو العامل على رئيسه وعلى الجهاز الإداري ، وإذا حرم الإنسان من ذلك الحمد فقد ظلم وغبن وجير عليه وعلى إنجازه في عمله ، وسوف يصاب بإحباط وخيبة أمل تفقده العزم على مواصلة الإنجاز والعطاء ، وسوف يكون مثالاً لغيره فتنتشر بين الجميع روح الانهزامية والسلبية ، لأنه استوي الذين يعملون والذين لا يعملون .

والحمد هو أمر معنوي يقتضي إعلان محاسن الفعل ومآثره والإشادة بذلك ونسبه إلي صاحبه، ويترتب على ذلك مكافأة الفاعل وقد يكون مجرد الحمد في ذاته مكافأة ، إلا أنه قد يقترن الحمد بتجسيد يتمثل في تقديم مكافأة مثل الترقية وغيرها .

وقد أُثر عن الرسول الكريم أنه كان يشيد بمناقب ذوى الأفعال الحسنة وكان يكافئهم بالدعاء لهم ، ومن أحسن حظاً ممن يدعو له الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ، وكذلك كان يفعل خلفاؤه الراشدون ، وكانت الترقية في العمل الإداري عادة ما تقترن بالإحسان والإجادة مكافأة للمحسنين والمجيدين وتحفيزاً لهم ولغيرهم .

❖ الحوافز الرادعة :

الحفز عن طريق الردع يتضمن نوعا من العقاب ، وهدف العقاب تلافى تكرار الخطأ تجنباً للعقوبة ، ويتمثل ذلك في الإنذار والخصم من الراتب والعزل من الخدمة نهائياً ، ويتضح أن الحافز الرادع لا يشجع على العمل ، ولكن يحذر من الخطأ ، ولا يؤدى إلى التعاون وتحسين الأداء ، ولكن يعلم كيف يمكن تجنب العقاب ، ومن ثم فالحافز الرادع لا يؤدى إلى البذل والعطاء ، ولكن إلى السلبية والتراخي والعمل بالقدر الذي لا يعرضه للعقاب .

وبالرغم من أن نماذج الممارسة العملية في عهد الرسول الكريم والخلفاء الراشدين قد عرفت حالات عديدة من حالات الحافز الرادع مثل العزل من الخدمة لسوء السلوك أو استغلال

صلاحيات الوظيفة العامة ، إلا أن ذلك لم يكن إلا للتقويم والإصلاح ولم يكن للإحباط ، وكان كذلك للعظة والعبرة وإقامة حدود الله على المخالفين لقواعد ومبادئ العمل العام .

مما تقدم يتضح أن الحوافز لها دور مهم في استثمار العنصر البشري في النظام الإداري الإسلامي ، وأن ذلك الدور يجد أصوله وجذوره في مصادر الطرح الإسلامي المتمثلة في القرآن والسنة ونماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين .

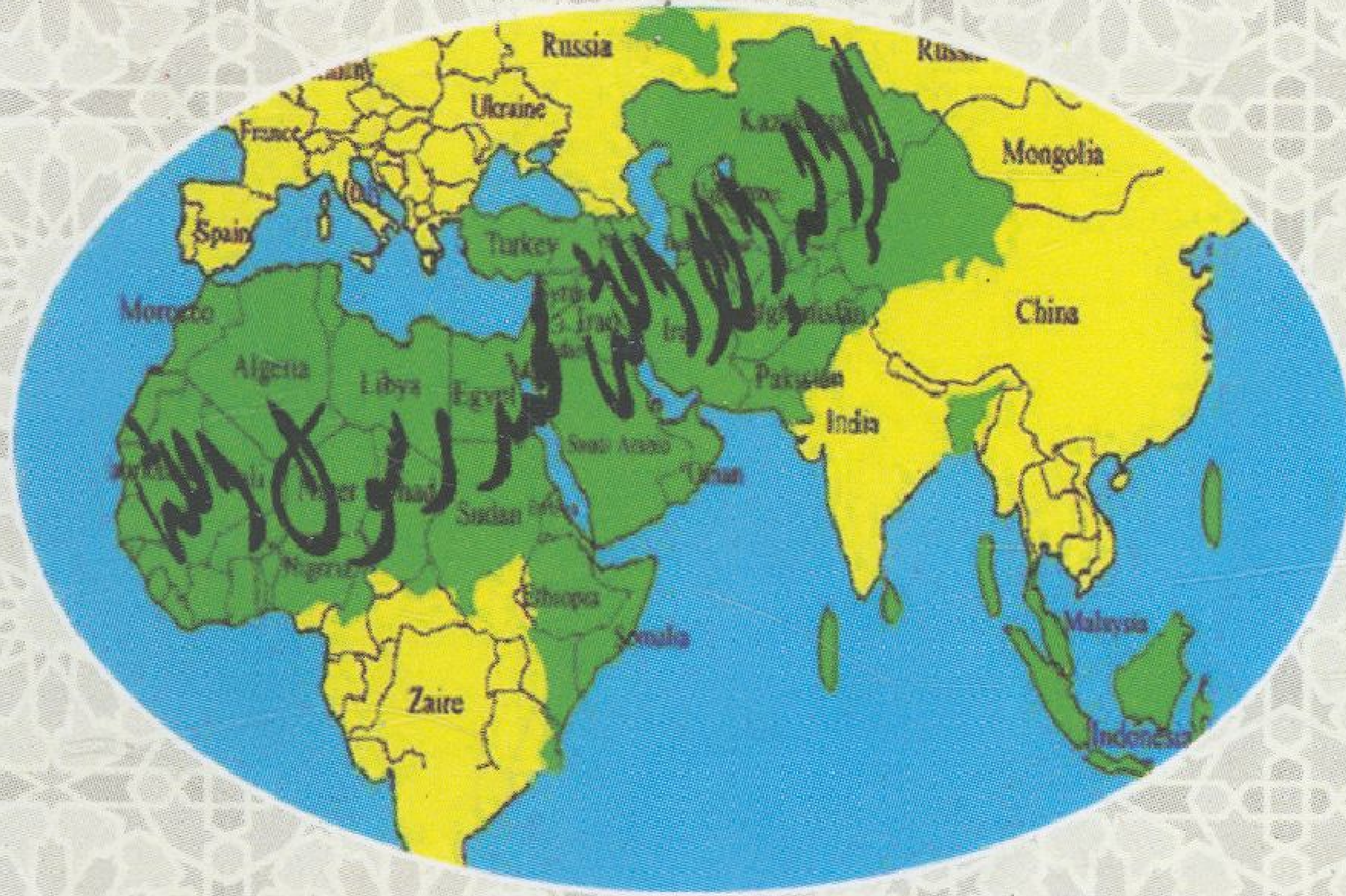
والله من وراء القصد



البريد الإليكتروني

ALDORAR_ALZAHERA@YAHOO.COM

من أجل
منهج إلهي محقق
وعالم إسلامي موحد
وحياة اجتماعية طيبة
ومسلم صالح حصيف
وخاتمة سعيدة



نهدي هذا
الجهد المتواضع
العبد الفقير إلى عون ربه

